

Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по образованию в области финансов, учета и мировой
экономики в качестве учебника для студентов, обучающихся
по направлению «Экономика» и специальности
«Финансы и кредит»*

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru

Москва ■ Юрайт ■ 2015

УДК 33
ББК 65.050.2я73
К89

Авторы:

Кузнецов Юрий Викторович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета;

Мелякова Евгения Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.

Рецензенты:

Федосова Р. Н. — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и антикризисного управления Финансового университета;

Петров А. Н. — доктор экономических наук, профессор, проректор по внутривузовской координации и экономическому развитию Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов;

Жильцов Е. Н. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики социальной сферы МГУ им. М. В. Ломоносова.

Кузнецов, Ю. В.

К89 Теория организации : учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 365 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-2614-9

В учебнике излагаются основы теории организации, приведены типы и модели организаций. Анализируются законы, принципы и связи в организациях. Рассматриваются методические основы формирования организационных структур управления, их типы, принципы и методы построения структур управления, технологии организационного проектирования. Уделено внимание культуре организации как важнейшему современному фактору их развития. Завершает курс изложение концепций и принципов организационного развития и обучения, методов и технологий осуществления организационных изменений и организационного консалтинга.

Содержание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения по направлению «Экономика».

Для студентов, аспирантов и слушателей, обучающихся по курсу «Теория организации», будет полезно также менеджерам разных уровней, работникам органов исполнительной и законодательной власти.

УДК 33
ББК 65.050.2я73

ISBN 978-5-9916-2614-9

© Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В., 2012
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

Оглавление

Предисловие	6
Об авторах.....	8

Раздел I. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ТИПЫ И МОДЕЛИ

Глава 1. Предмет и метод теории организации	10
1.1. Организация как предмет исследования науки «Теория организации»	10
1.2. Общеметодологические, философские методы в теории организации	16
1.3. Общенаучные подходы и методы исследования	20
1.4. Методология менеджмента и теории организации	22
Глава 2. Эволюция организационной теории.....	29
2.1. Развитие научных взглядов на организацию	29
2.2. Развитие организационно-управленческой мысли в России	42
Глава 3. Модели организации	49
3.1. «Закрытые» модели организации.....	50
3.2. «Открытые» модели организации	54
3.3. Организация как сложная иерархическая система, тесно взаимодействующая с внешней средой	55
3.4. Общественная модель организации.....	57
3.5. Другие модели организации	58
Глава 4. Типы организаций	65
4.1. Понятие социальной организации	65
4.2. Классификации организаций.....	71
4.3. Современные организационно-правовые формы организаций.....	74
4.4. Характер собственности, принадлежность капитала и сфера деятельности.....	78
4.5. Российские хозяйственные организации.....	81
<i>Вопросы и задания по разделу I.....</i>	<i>85</i>

Раздел II. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 5. Законы организации.....	88
5.1. Закон синергии.....	89
5.2. Закон развития.....	94
5.3. Закон самосохранения.....	98
5.4. Закон единства анализа и синтеза.....	100
5.5. Закон пропорциональности и композиции.....	102
5.6. Закон информированности и упорядоченности	103
5.7. Принципы статической и динамической организации..	105
5.8. Взаимосвязь законов организации.....	107
Глава 6. Системный подход в теории организации.....	110
6.1. Понятие и свойства системы.....	110
6.2. Классификация систем.....	117
6.3. Системный подход и его развитие.....	121
6.4. Процессы самоорганизации системы.....	127
Глава 7. Процессный и ситуационный подходы в теории организации.....	130
7.1. Процессный подход в теории организации.....	130
7.2. Ситуационный подход в теории организации	141
Глава 8. Связи, иерархия и полномочия в организациях	157
8.1. Связи в организациях	157
8.2. Иерархия в организациях.....	161
8.3. Полномочия.....	166
<i>Вопросы и задания по разделу II</i>	172

Раздел III. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 9. Структура управления и принципы ее построения.....	178
9.1. Структура управления.....	178
9.2. Теория Гласиера.....	180
9.3. Принципы построения организационных структур	183
Глава 10. Методы построения организационных структур и факторы, влияющие на выбор их типа	195
10.1. Методы построения организационных структур.....	195
10.2. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур.....	201
10.3. Норма управляемости	204

Глава 11. Типы организационных структур управления	210
11.1. Механистические (бюрократические) пирамидальные структуры	210
11.2. Линейная организационная структура управления	211
11.3. Функциональная структура управления.....	213
11.4. Дивизиональные структуры управления	218
11.5. Органические (адаптивные) структуры управления ...	222
11.6. Виды комитетов.....	227
11.7. Новые типы организационных структур.....	229
Глава 12. Организационное проектирование.....	240
12.1. Цели и факторы организационного проектирования	240
12.2. Процесс организационного проектирования	243
12.3. Методы проектирования организационных структур....	248
12.4. Разработка основных организационных документов	256
<i>Вопросы и задания по разделу III</i>	265
Раздел IV. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	
Глава 13. Культура организации	268
13.1. Понятие и структура организационной культуры	268
13.2. Классификация и оценка организационной культуры.....	274
13.3. Методы поддержания и развития культуры организации.....	283
Глава 14. Организационное развитие	289
14.1. Содержание понятия «развитие организации»	289
14.2. Жизненный цикл организации	290
14.3. Концепции организационного развития.....	296
14.4. Организационное обучение. Обучающаяся организация.....	300
14.5. Цели и принципы организационного развития	303
Глава 15. Организационные изменения	307
15.1. Понятие и виды организационных изменений.....	307
15.2. Методы и этапы организационных изменений	310
15.3. Соппротивление организационным изменениям	314
15.4. Организационный консалтинг	320
15.5. Оценка эффективности развития организации	329
<i>Вопросы и задания по разделу IV</i>	334
Приложения.....	336
Список литературы.....	363

Предисловие

Теория организации как научная дисциплина является составной частью системы управленческих (менеджерских) дисциплин. Она базируется, с одной стороны, на достижениях фундаментальных и прикладных наук, с другой — на повседневной практике организационной деятельности человека. Теория организации последовательно и подробно изучает законы, связи, зависимости, позиционирование, классификацию, структуру объекта (социальные организации), процедуры его формирования, функционирования и развития. Она представляет собой своего рода философию менеджмента и одновременно практическую реализацию функции менеджмента — организации.

Основной задачей курса является развитие у обучающихся системного подхода к анализу организаций как сложных динамических систем, имеющих определенную цель. Изучение курса теории организации обогащает менеджеров знаниями организационных законов, принципов и правил, необходимых для формирования современного организационного мышления, умения практически организовывать.

Необходимость изучения теории организации при подготовке менеджеров различных уровней и областей связана с тем, что достижение конкретных результатов управленческой деятельности предусматривает создание научно обоснованной высококачественной системы управления. При этом должна быть обеспечена преемственность новых подходов теории организации по отношению к традиционным методам и подходам, положительно себя зарекомендовавшим в процессе развития общества.

В совокупности с другими дисциплинами базовой части профессионального цикла ФГОС ВПО дисциплина «Теория организации» обеспечивает инструментарий формирования профессиональных компетенций бакалавра.

В результате изучения предмета «Теория организации» студенты должны обладать следующими знаниями,

умениями и навыками, необходимыми для выполнения функций руководителя:

— иметь представление о современных подходах к исследованию проблем управления организациями, типах и моделях организаций, принципах, формах и законах развития организаций;

— понимать специфику организации управления предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм, характера и масштабов деятельности, различной структуры собственности; уметь учитывать эти факторы при построении системы управления организацией;

— знать основные принципы, методы построения организационных структур, уметь их использовать при проектировании структур управления организаций;

— знать основные подходы к оценке организационной культуры, владеть методами поддержания и развития культуры организации, уметь применять их в управлении персоналом организации;

— уметь организовать процесс организационного проектирования, разрабатывать основные организационные документы; знать и уметь применять современные технологии реинжиниринга и реструктуризации; эффективно взаимодействовать с экспертами и консультантами при реализации проектов реинжиниринга и реструктуризации;

— уметь применять полученные в процессе обучения знания для принятия управленческих решений с учетом экономических, социальных, технических и других факторов.

Материал учебного курса изложен в соответствии с требованиями образовательного стандарта дисциплины «Теория организации». Учебный курс состоит из четырех разделов. Первый раздел имеет методологическую направленность — рассматривает предмет и метод теории организации, ее развитие, модели и типы организаций. Второй раскрывает теоретическую основу организации: общие законы, категории, связи в организациях. Третий раздел посвящен методическим основам формирования и функционирования организаций: организационным принципам и методам построения структур управления. Приведены факторы, влияющие на выбор типа структуры управления; существующие и перспективные типы организационных структур и методы организационного проектирования. В четвертом разделе изложены принципы развития организаций. Одним

из важнейших факторов развития организации в современных условиях является ее культура. Рассмотрены вопросы организационного развития и организационных изменений.

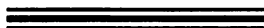
Об авторах

Кузнецов Юрий Викторович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, заслуженный работник высшей школы РФ, консультант и эксперт ряда государственных и коммерческих организаций. Автор около 150 печатных работ, в том числе 17 монографий, 15 учебников и учебных пособий. Область научных интересов — менеджмент, теория организации, государственное и региональное управление, управление туризмом, предпринимательство.

Мелякова Евгения Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, эксперт консалтинговой компании «Стимул». Автор более 30 печатных работ. Область научных интересов — менеджмент, теория организации, управленческий консалтинг, управление проектами.

Раздел I

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ТИПЫ И МОДЕЛИ



В результате изучения раздела I студент должен:

знать:

- сущность, основные понятия, категории теории организации;
- основные этапы развития научных взглядов на организацию, иметь представление о вкладе отечественных ученых в развитие теории организации;
- современные подходы и методы исследования в теории организации;
- основные модели и типы организаций;

уметь:

- использовать современные подходы к исследованию проблем управления организациями с учетом специфики организации управления предприятиями и организациями различных организационно-правовых форм, характера и масштабов деятельности, различной структуры собственности;

владеть:

- понятийным аппаратом в области теории организации.
-

Глава 1

Предмет и метод теории организации

1.1. Организация как предмет исследования науки «Теория организации»

Предметом теории организации являются закономерности построения, функционирования и развития организаций различного типа и форм (коммерческих, государственных, политических, общественных и т.д.).

Применительно к социальным объектам термин «организация», как известно, употребляется в различных смыслах.

Организация — это, во-первых, искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения определенной функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как стационарный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

Во-вторых, организация — это определенная организационная деятельность, включающая в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т.д. Здесь **организация** — это процесс, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит, с присутствием организатора и организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с термином «управление», хотя и не исчерпывает его.

Рассматривая организацию как одну из функций управления. М. Мескон определял организацию как «процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения цели», выделяя два аспекта:

— деление организации на подразделения в соответствии с целями (цели — иерархия);

— взаимоотношение полномочий (делегирование, собственно полномочия, ответственность).

В работах других авторов в рамках процесса организации как функции управления выделяются следующие составляющие:

- определение рациональных форм разделения труда;
- распределение работы среди работников, подразделений;
- разработка структуры органов управления;
- подчинение;
- регламентация функций, работ, операций;
- распределение прав и обязанностей.

Наиболее важными являются следующие элементы организации как функции управления:

- разработка иерархической структуры;
- распределение функций и ответственности;
- регламентация функций, работ, операций.

В-третьих, **организация** — это упорядоченность какого-то объекта. Под организацией понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объекта. Именно это понимание организации имеется в виду, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации. Это значение подразумевается в понятиях «формальная» и «неформальная» организации.

Термин «организация» употребляется во всех трех значениях (рис. 1.1).

Нам важно понять, что такое организация в первом смысле, т.е. как объект, поскольку такое определение имеет ключевое значение для определения предмета менеджмента и теории организации.

В литературе в настоящее время сложилось представление об организации как о целенаправленной системе. Организация — это комплекс (или группа) людей, имеющих общую цель (или цели) и координирующих свои действия для ее достижения.

Некоторые авторы выделяют новый тип организаций, так называемые предприятия, ориентированные на выживание (ПОВ). Их главной чертой является то, что они живут сегодняшним днем и не имеют постоянных стратегических



Рис. 1.1. Значения понятия «организация»

целей. Хотя само выживание также можно рассматривать как целевую установку.

Организация в современной литературе рассматривается как координируемое социальное образование с ведущей ролью индивидуального и группового поведения. Вместе с тем социальные организации не могут строиться только на однонаправленном отношении, без ориентации целого на потребности участников. Поэтому, раскрывая сущность организации, необходимо отметить, что организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвигание и достижение общих целей. Первый способ характерен для деловых организаций, второй – для организаций союзного типа (партии, профсоюзы, любительские объединения и т.п.) При таком подходе организация выступает как система обмена между целым и его элементами. В ней образуются «точки интеграции», в которых сопягаются интересы индивидов и задачи организации.

Организация — многомерное явление. В ее состав входят люди, оборудование, здания, деловые бумаги, инфраструктура и т.д. Она состоит из элементов разной природы.

Организация — явление живое, подвижное: люди работают, вступают в различные отношения — личные, управленческие, сотрудничества, конфликтные, официальные и неофициальные, властные и дружеские и т.п.

Организация — явление иерархическое. В ней неизбежны отношения руководства и подчинения, распределение ролей как формальное — по выполняемым функциям, так и неформальное — лидерство, межличностные отношения и т.п.

Организация меняется во времени, т.е. имеет «жизненный цикл». Она рождается, развивается, обновляется или «загнивает» и «умирает». Она имеет прошлое, живет в настоящем и планирует будущее.

Таким образом, **организация** — это структура, возникающая в результате преднамеренной договоренности об объединении людей во имя достижения определенной цели.

Организациям присущи общие характеристики.

Во-первых, каждая организация имеет четко определенную цель. Эта цель обычно определяется основной задачей или группой задач, которые данная организация стремится выполнить. Во-вторых, каждая организация состоит из людей. Человека, работающего в одиночку, нельзя назвать организацией; кроме того, для выполнения работы, которая необходима для решения стоящих перед организацией задач, требуется персонал. В-третьих, все организации имеют некую определенную, специально разработанную структуру, благодаря которой ее члены могут делать свою работу. Эта структура может быть открытой и гибкой, без четкого распределения полномочий и строгого разграничения сфер ответственности (иными словами, простая структура свободных рабочих взаимоотношений) либо более традиционной, с ясно и конкретно определенными правилами, инструкциями и описаниями должностных обязанностей и штатными единицами. Независимо от того, какая именно структура используется, в любой организации она должна существовать, поскольку именно она определяет рабочие взаимоотношения всех ее членов.

Эти три характеристики очень важны для определения того, *что* представляет собой организация, однако следует сказать, что концепция организации имеет тенденцию постепенно меняться под влиянием внешней среды.

В табл. 1.1 показаны основные различия между традиционными и современными представлениями об организациях.

Таблица 1.1

Развитие концепции организации¹

Традиционная организация	Новая организация
Стабильность.	Динамичность.
Фиксированная структура.	Гибкая структура.
Сосредоточенность на выполнении рабочих заданий.	Сосредоточенность на развитии навыков.
Характер работы определяется должностью.	Характер работы определяется задачами, которые нужно выполнить.
Ориентированность на отдельного человека.	Ориентированность на коллектив.
Постоянные рабочие задания.	Временные рабочие задания.
Ориентированность на команды сверху.	Ориентированность на активное участие работников.
Решения принимаются только менеджерами.	Работники участвуют в принятии решений.
Ориентированность на правила и нормы, принятые в организации.	Ориентированность на конкретный заказ клиента.
Относительная однородность персонала.	Многообразие персонала.
Рабочий день четко фиксирован.	Рабочий день не ограничен.
Иерархические взаимоотношения между членами организации.	Взаимоотношения разветвлены и не имеют четкой иерархии.
Работа в помещении организации в течение определенных часов	Работа выполняется в любом месте и в любое время

Почему же изменяется концепция организации? Потому, что развивается окружающий мир. Социальные, экономические, глобальные и технологические изменения формируют среду, в которой, чтобы добиться успеха, любая компания должна осваивать новые пути и способы достижения своих целей. Примерами таких метаморфоз могут служить «информационный взрыв», дальнейшая глобализация и рост требований, предъявляемых работником к своему рабочему месту. Однако, как бы ни изменялась концепция организаций, работа управленческого персонала и менеджмент вообще остаются важнейшим элементом деятельности любой компании, что и является предметом исследования менеджмента и теории организации.

Организации не могут быть предметом изучения только одной науки — теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения. Система наук об организации представлена на рис. 1.2.

¹ Робинс С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Коултер. 6-е изд. М.: Вильямс, 2004. С. 22.



Рис. 1.2. Система наук об организации¹

¹ Мильнер Б. З. Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 26.

Общая теория систем, кибернетика и теория организации являются теориями методологического уровня, так как они изучают общие закономерности формирования и функционирования целостных образований любой природы. В общей теории управления, менеджменте предмет исследования сужается до социальных организаций и управления ими. На сегодняшний день разграничение предметных областей теории организации и менеджмента весьма условно. Теория организации фокусируется в большей степени на принципах построения организации, закономерностях ее развития. В менеджменте же рассматриваются в первую очередь методы управления коллективом работников, проблемы организационной деятельности. Можно сказать, что в теории организации в качестве единицы анализа рассматривается организация в целом, а в менеджменте единицей анализа выступает поведение индивида в организации.

Методология теории организации представляет собой органическое единство общеметодологических, философских методов; общенаучных подходов и методов исследования; междисциплинарных и частнонаучных методов.

1.2. Общеметодологические, философские методы в теории организации

Среди общеметодологических, философских методов наиболее древними являются диалектический и метафизический. По существу, каждая философская концепция имеет методологическую функцию, является своеобразным способом мыслительной деятельности. Поэтому философские методы не исчерпываются двумя названными. К их числу также относятся такие методы, как аналитический (характерный для современной аналитической философии), интуитивный, феноменологический, герменевтический (понимание) и др.

Нередко философские системы (соответственно их методы) сочетались и переплетались между собой в разных пропорциях. Так, диалектический метод у Гегеля был соединен с идеализмом, у Маркса — с материализмом.

Попытка разработки универсальной методологии, связанной с всеобщей организационной наукой, была принята А. А. Богдановым. Он отмечал, что первая попытка

универсальной методологии принадлежит Гегелю. В своей диалектике Гегель думал найти всеобщий мировой метод — как метод «развития». Уже этой неясностью и отвлеченностью исключался объективный успех попытки. Но как метод, взятый из специальной, идеологической области, из сферы мышления, диалектика и по существу не была достаточно универсальна. Тем не менее систематизация опыта, выполненная Гегелем с помощью диалектики, превосходила своей грандиозностью все когда-либо сделанное философией и имела огромное влияние на дальнейший прогресс организующей мысли. Универсально-эволюционные схемы Г. Спенсера и особенно материалистическая диалектика были следующими приближениями к нынешней постановке вопроса.

Постановка вопроса А. А. Богдановым отличается, во-первых, тем, что основана на выяснении его организационной сущности; во-вторых, тем, что в полной мере универсальна, поскольку охватывает и практические, и теоретические методы, и сознательные человеческие, и стихийные методы природы. Одни другими освещаются и поясняются. Вне такой интегральной постановки вопроса его решение невозможно, ибо часть, вырванная из целого, не может быть сделана целым или быть понята помимо целого.

Всеобщую организационную науку он называл **тектологией**. В буквальном переводе с греческого это означает «учение о строительстве». «Строительство» — наиболее широкий, наиболее подходящий синоним для современного понятия «организация»¹.

Тектология Богданова — это общая теория организации и дезорганизации; наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем; наука, объединяющая организационный опыт человечества; теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между ее частями, а также отношения системы как единого целого с внешней средой.

По мнению ученого, предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил сознательной деятельности людей.

¹ Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989. С. 112.

Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

Анализируя сущность организации, Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

Богданов выявил и сформулировал два основных закона.

Формулировка первого закона отражает организационный и дезорганизационный опыт. ***Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью.***

Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры — наименее быстроходным из ее судов и т.п. Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Этот закон, по утверждению Богданова, относится ко всем системам — физическим, биологическим, психическим, социально-экономическим, политическим.

Считая организацию сущностью живой и неживой природы, Богданов любую деятельность сводил в конечном счете к организационной. По его мнению, у человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, иных точек зрения на жизнь и мир помимо организационных.

Дезорганизационную деятельность Богданов считал частным случаем организационной деятельности. Он полагал, что если общество, классы, группы разрушительно сталкиваются, дезорганизуя друг друга, то именно потому, что каждый такой коллектив стремится организовать мир и человечество для себя, по-своему. Это результат раздельности, обособленности организующих сил, — результат того, что не достигнуто еще их единство, их общая, стройная организация. Это борьба организационных форм.

Организационная деятельность человека, в какой бы сфере она ни осуществлялась, всегда заключается в соединении и разъединении каких-либо конечных элементов. Так, процесс труда сводится к соединению разных материалов, орудий труда и рабочей силы и к отделению разных частей этих комплексов, в результате чего получается организованное целое — продукт.

Второй закон Богданов назвал законом расхождения. *Комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений.*

В жизни закон расхождения играет важную направляющую роль. Он указывает, что:

1) в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;

2) за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому;

3) образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;

4) эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему.

Из этого можно сделать вывод: если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, то система распадется. Существенной чертой закона расхождения является его необратимость. Если каким-либо образом соединить части в единое целое, получится новое системное образование с характерными чертами, отличными от организационных признаков системы, имеющейся до расхождения.

Философские методы — это не свод жестко фиксированных регулятивов, а система «мягких» принципов, операций, приемов, носящих всеобщий, универсальный характер, т.е. находящихся на самых высших (предельных) этажах абстрагирования. Поэтому философские методы не описываются в строгих терминах логики и эксперимента, не поддаются формализации и математизации.

Следует четко представлять себе, что философские методы задают лишь самые общие регулятивы исследования, его генеральную стратегию, но не заменяют специальные методы и не определяют окончательный результат познания прямо и непосредственно. Опыт показывает, что «чем более общим является метод научного познания, тем он неопределеннее в отношении предписания конкретных шагов познания, тем более велика его неоднозначность в определении конечных результатов исследования»¹.

¹ Кравец А. С. Методология науки. Воронеж, 1991. С. 13.

Но сказанное не означает, что философские методы вовсе не нужны. Как свидетельствует история познания, ошибка на высших этажах познания может завести целую программу исследования в тупик.

1.3. Общенаучные подходы и методы исследования

Общенаучные подходы и методы исследования получили широкое развитие и применение в науке XX в. Они выступают в качестве своеобразной промежуточной методологии между философией и фундаментальными теоретико-методологическими положениями менеджмента и теории организации. К общенаучным понятиям чаще всего относят такие термины, как информация, модель, структура, функция, система, элемент, оптимальность, вероятность и др.

В систему общенаучных методов менеджмента и теории организации входят также наблюдение, анализ и синтез, индукция и дедукция, традиции, аналогии, сочетание исторического и логического, восхождение от абстрактного к конкретному и т.д.

Характерными чертами общенаучных понятий являются, во-первых, «сплавленность» в их содержании отдельных свойств, признаков, понятий ряда частных наук и философских категорий. Во-вторых, возможность их формализации, уточнения средствами математической теории, символической логики.

На основе общенаучных понятий и концепций формулируются соответствующие методы и принципы познания, которые и обеспечивают связь и оптимальное взаимодействие философии со специально-научным знанием и его методами. К числу общенаучных принципов и подходов относятся системный и структурно-функциональный, кибернетический, вероятностный, моделирование, формализация и ряд других.

Наибольшее развитие, в том числе в применении к менеджменту и теории организации, получил системный подход. Именно системный подход позволяет рассмотреть организацию как систему, как целое, ведь основной его принцип — это принцип интеграции. От него происходит цепь производных принципов, главные из которых — целостность объектов и комплексность их анализа.

Тенденции развития науки подводят исследователей к необходимости разработки системного подхода на диалектической основе как единой общенаучной методологии, имеющей действительно новые возможности.

Неоспоримым достоинством диалектического метода является ориентация на разложение объекта на противоположности, поиск источника его самодвижения во внутренних противоречиях. В диалектическом освещении объект выглядит напряженным, изменчивым. Основа его функционирования — взаимодействие противоречивых свойств одновременно ему присущих. Сочетание этих двух способов анализа действительности — очень актуальный и не вполне решенный на сегодня вопрос. Но можно считать несомненным преимуществом использование их в единстве, во взаимодействии.

Системный подход на диалектической основе состоит в рассмотрении объекта в напряженном равновесии, т.е. через выделение в нем существенных противоречий как основы его развития. Разумеется, такой подход принимает как аксиому то, что противоречия неизбежны и естественны для сложных, многомерных систем.

Системный подход знает один главный способ анализа объекта — через разложение его на подсистемы. В центр внимания выдвигаются структурные связи объекта, взаимодействие его составных частей. Диалектика же вводит другой принцип анализа объекта — через его разнокачественность, тождество в многозначности. Иначе говоря, один и тот же объект в одно и то же время обладает существенно разными, во многом противоположными качествами. Без такого способа анализа объекта иногда просто нельзя обойтись. Скажем, невозможно конструировать автомобиль только как транспортное средство, отвлекаясь от возлагаемой на него потребителем функции социального престижа, хотя, конечно, эти функции в чем-то противоположны.

Системный подход на диалектической основе предполагает определение внутренней противоречивости сложной системы как целого. Именно такой целостной, но сложной, противоречивой системой является организация.

Заметим, что системный подход на диалектической основе отнюдь не есть некая новая общенаучная методология. Напротив, вся суть здесь в закономерном сочетании уже сложившихся и широко распространенных приемов

построения научного знания. Это естественная и позитивная тенденция.

Более подробно системный подход будет рассмотрен в разделе II.

1.4. Методология менеджмента и теории организации

Главная причина, вызывающая необходимость постоянного развития методологии менеджмента и теории организации, обусловлена изменением предмета исследования (в самом широком смысле), т.е. современной социально-экономической действительности, усилением ее динамизма, целостности, противоречивости, открытости, взаимозависимости отдельных ее сторон, связей и отношений. Сегодня широко распространена модель информационного общества, которая главным фактором общественного развития считает производство и использование научной, технической и иной информации. При этом утверждается, что капитал и труд как основа индустриального общества уступают место информации и знанию в информационном обществе.

Выдвигается проект «глобальной электронной цивилизации» на базе синтеза телевидения, компьютерной службы и энергетики. Компьютерная революция постепенно приводит к замене традиционной печати электронными книгами, изменяет науку, культуру, образование, духовный мир человека и т.п. Возникают новые механизмы человеческого общения и взаимодействия, расширяется и усиливается взаимозависимость самых разных культур и религий и т.д.

Необычайная сложность общества конца XX в., способного «претерпеть огромное число бифуркаций» (раздвоений), создает новую ситуацию в мире, поскольку сложные системы обладают «высокой чувствительностью по отношению к флуктуациям» (колебаниям), и это «вселяет в нас одновременно и надежду и тревогу». Все это привело к тому, что мир «навсегда лишился гарантий стабильных, непреходящих законов»¹.

В условиях все больше и больше меняющегося делового мира традиционные механизмы теории организации

¹ Пригожин И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. М., 1986. С. 386.

и научного менеджмента оказываются все менее полезными и даже совершенно непродуктивными. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями.

Так, важным шагом в развитии методологии современной науки явилось формирование *теории хаоса*¹. В частности, изданная в 1987 г. и широко известная на Западе книга Джеймса Глика «Хаос: становление новой науки» оказывает существенное влияние на развитие методологии как естественных, так и гуманитарных наук, в том числе на развитие теории организации.

Вопросы изучения и решения проблемы хаоса очень актуальны для развития экономики, особенно это касается современного состояния экономики России и стран бывшего СССР и восточной Европы. Темп, глубина и всеохватность изменений, происходящих в экономике и жизни общества, не знают аналогов в новой истории человечества.

Согласно Глику основным катализатором теории хаоса были исследования ученого-метеоролога Эдвара Лоренса. В начале 1960-х гг. Лоренс разработал компьютерную программу, которая копировала систему погодных условий. Набирая бесчисленное количество раз цифры, которые представляли собой начальное состояние ветра и температуры, Лоренс создал в результате рисунок погоды. Он, как большинство ученых, считал, что небольшое изменение в первоначальных условиях, которые он заложил в компьютер, приведет к небольшим изменениям в эволюции всей системы. К своему удивлению, он обнаружил, что даже мельчайшие изменения вызывали потрясающие изменения в картине погоды. Это первый вывод из теории хаоса.

Такое явление бросало вызов как интуиции, так и тому, что метеорологи ранее понимали в своей науке. Заинтригованные загадкой Лоренса ученые из различных областей науки начали проводить эксперименты с копированием других физических систем, и в итоге они обнаружили идентичные явления. Бесконечно малые изменения в начальных условиях могли вызвать глубокое воздействие на эволюцию всей системы.

¹ Кузнецов Ю. В. Развитие методологии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4. С. 110–114.

То, что оказалось верным для погоды, в равной степени оказалось верным для большинства физических систем, а также экономических систем как макро-, так и микроуровня.

Понимание того, что небольшие изменения могут привести к радикальным последствиям в поведении системы, существенно изменило видение учеными окружающего мира. Упор на предсказуемость и управление, который делался в XIX столетии, проложил путь к пониманию власти хаотичности и случая в конце XX в. На практике поведение даже относительно простых систем в основном трудно предсказать (а тем более сложных). Так складывалась ситуация и с экономическими реформами в России в 1990-х гг.

Но это не означает, что хаотичные системы не имеют никакого рисунка. Второй основной вывод теории хаоса заключается в следующем: несмотря на кажущееся случайное поведение означенных систем, определенные поведенческие «рисунки» можно предугадать. Ведь эти системы не перестают существовать, определенные пути их развития возникают достаточно часто. Приверженцы теории хаоса называют такие пути странными, привлекающими. К примеру, если метеорологи не могут сказать с уверенностью, какая будет погода в конкретный день в будущем, они могут рассчитать вероятность определенного вида погоды, которая может возникнуть. Такие пути позволяют ученым определить в пределах широких статистических параметров, что, по всей видимости, система сделает. Но они не могут позволить ученым определить точно, когда система это совершит. Причинно-следственная точность традиционной физики была заменена статистической оценкой вероятности.

Кроме того, способ, по которому ученые определяют предсказываемые рисунки поведения в системе, стал абсолютно другим. Вместо того чтобы разбить систему на ее составные части и проанализировать поведение каждой из них отдельно, т.е. поступить так, как это делали во времена Ф. Тейлора, многие ученые вынуждены были научиться более холистическому, т.е. целостному подходу. Они фокусируют свое внимание в основном на динамике всей системы. Не пытаясь объяснить, как порядок вписывается в части этой системы, они делают упор на результат взаимодействия этих частей в целом. Известный теоретик в области управления Лютер Гьюлик в середине 1960 гг. писал по этому поводу: во-первых, люди не так просты, как машины, во-вторых, менеджерам приходится иметь

дело не только с конкретными работниками, но и в целом с группами, где действует так много социальных факторов, что их трудно просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость. И наконец, в-третьих, влияют бесчисленные факторы внешней среды.

Поэтому и теорию организации, и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а как инструменты. Они помогают менеджеру предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, помогая тем самым принимать более правильное решение.

Осмысление систем — это способность понять основные взаимосвязи, которые влияют на поведение сложных систем с течением времени. Именно они должны давать возможность менеджерам «видеть целостность».

Например, после нескольких лет потрясающего успеха продукция одной компании внезапно потеряла спрос у покупателей. Отчаянно пытаясь удержаться, старшие менеджеры наняли еще большее число торговцев и постоянно пытались продавать все больше своей продукции. Эти меры действительно увеличили продажу продукции, как и подразумевалось, но только на какое-то время. Для фирмы наступил период, когда ее продукция то пользовалась спросом, то сбывалась с большим трудом, и это в конечном итоге привело ее к банкротству.

Изучая этот случай, специалисты определяют источник краха фирмы в неспособности менеджеров понимать некоторые основные процессы обратной связи. Говоря простыми словами, высокий спрос на продукцию привел к тому, что компания не стала справляться с производством товаров. Неадекватное производство повлекло за собой невыполнение заказов в больших объемах и длительные задержки в поставках товаров. Заказчики потеряли доверие, и это привело к падению уровня продаж.

Таким образом, существует ограниченное число таких процессов обратной связи, которые действуют в любой организации и называются «прототипами систем». В определенном смысле это организационные эквиваленты странных, привлекающих путей теории хаоса, т.е. основные рисунки поведения, которые возникают во всех организациях постоянно.

Рассмотренная нами история фирмы иллюстрирует ряд прототипов систем, т.е. рисунков поведения. Один из них специалисты определяют как «пределы роста», когда процесс роста создает условия для падения своей собственной фирмы.

Менеджеры фирмы настолько были озабочены расширением продаж и величины сбыта, что не смогли сосредоточиться на реальном решении своей проблемы — расширении производственных мощностей с тем, чтобы контролировать время поставок.

Реализация на практике основных положений теории систем, теории хаоса и сложности позволяет сформулировать сущность нового подхода в виде следующих практических рекомендаций.

Решающей концепцией в теории систем является система рычагов, т.е. идея о том, что небольшие, хорошо продуманные действия иногда могут вызвать значительные долгожданные улучшения. Теория хаоса также учит тому, что небольшие изменения могут оказать большое влияние на физические системы.

Возникновение менеджмента и теории организации базировалось на использовании концепций и методов, разработанных для других дисциплин. Более того, в процессе развития происходит как бы взаимодополнение, взаимообогащение концепций и методов различных дисциплин. Поэтому естественным и закономерным является заимствование некоторых принципиальных положений других дисциплин в методологические основы менеджмента и теории организаций. С другой стороны, теория и практика организаций в результате развития выработала и свою собственную систему взглядов на принципы построения, формы и способы научного познания.

Фундаментальные работы по теории систем, теории хаоса и теории сложности оказали влияние на теорию организации. Наука XIX в. с самого начала учила разбивать мир на фрагменты, целое делить на части, для того чтобы лучше осуществлять контроль над ними.

Альтернативой этому является рассмотрение организации как живого организма. Для этого требуется холистический, целостный подход, который отражает основные положения теории систем и теории хаоса — необходимость рассматривать поведение системы в целом. То же самое верно и в отношении организации: чтобы понять наиболее важные проблемы управления организацией, требуется рассматривать всю систему, которая вызывает эти проблемы.

Ключевыми моментами современной системы подходов к менеджменту и теории организации являются следующие принципиальные положения.

1. Применение системного подхода. Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки об управлении и теории организации, является представление организации как системы высочайшего порядка сложности, системы, частями которой являются люди. Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует взаимозависимость. Вся система не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется, становится более эффективной. Эффект может быть обратным: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. Более того, в некоторых случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить ее часть — сделать ее менее точной или менее эффективной. В любой системе важна работа целого — это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не простой технической эффективности.

Таким образом, системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это способ мышления по отношению к организации и управлению.

2. Применение ситуационного подхода. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия переменных, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие или учреждение. Меняется ситуация — меняются конкретные задачи, меняются организация и методы. Таким образом, в отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями, в менеджмент встроено постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

3. Современная наука делает упор на хаос и сложность окружающего мира. Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятным и неконтролируемым. Формирование теории хаоса (т.е. переход от хаоса к «теории хаоса»)

и применение ее в системе управления сложными системами является перспективным направлением повышения эффективности работы организаций.

Подводя итоги рассмотрения вопроса о формировании новой парадигмы методологии менеджмента и теории организации, отметим, что наиболее перспективный путь создания такой парадигмы — синтез, целостное единство всех методологических подходов. При этом необходимо учитывать, что методология теории организации есть целостная, органическая система, а не случайный, произвольный, эклектический набор каких-либо отдельных ее элементов (методов, принципов и т.п.). В своем применении эта система всегда модифицируется в зависимости от конкретных условий ее реализации, т.е. она должна соответствовать предмету теории организации и данному конкретному этапу его развития. А это означает, в частности, что методологические средства естественных наук нельзя механически переносить на теорию организации без учета специфики предмета и своеобразия применения. Исследователь всегда должен быть свободен в выборе необходимых методов. Недопустимо навязывание каких-либо из них в качестве единственно верных — так называемое методологическое принуждение, т.е. абсолютизация отдельных методологических подходов.

Глава 2

Эволюция организационной теории

2.1. Развитие научных взглядов на организацию

Управление организацией как научное направление в своем развитии прошло определенные этапы и претерпело достаточно серьезные изменения.

Исходные элементы организационной науки начали закладываться в глубокой древности, хотя сам термин «организация» появился намного позже. Первоначально взгляды на организацию как вид деятельности и организацию как социальное явление развивались в рамках воззрений философского, политического, социально-психологического, управленческого характера. Организационная наука как таковая начала формироваться значительно позже.

Основы теории организации в современном понимании были заложены в конце XIX — начале XX в. немецким социологом **Максом Вебером**. Вебер разработал теорию рациональной бюрократии, в которой подробно описал «идеальный тип организации», с которым сравниваются существующие организации. Идеальная организация обладает такими характеристиками: высокий уровень специализации; четко установленная иерархия; четкое распределение ответственности; отбор и расстановка кадров, основанные на заслугах перед организацией; управление, базирующееся на правилах, которые позволяют достигать цели наиболее эффективным способом. Вебер полагал, что бюрократия — наиболее рациональный тип организации.

Фредерик Тейлор — американский инженер, изобретатель, один из основоположников науки управления, обосновал необходимость научного подхода к управлению организацией. С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по организации труда. Первые

его эксперименты были направлены на решение вопроса, какое количество угля человек может поднимать на лопатах различного размера с тем, чтобы длительное время производительность труда не падала и выработка за смену была максимальной. Тейлор и его последователи пытались найти единственный наилучший способ организации производства. Его система научной организации труда включала в себя следующие основные положения: расчленение трудового процесса на отдельные операции, их анализ, конструирование рационального трудового процесса, нормирование труда, функциональное руководство, разделение функций управляющего и рабочего, планирование деятельности рабочих.

Тейлор считал, что организация в целом выиграет, если функции планирования и контроля будут отделены от выполнения работ. При этом менеджер должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, сохранять позицию лидера. Применение научных принципов позволит сделать организацию более эффективной.

Тейлор выделял два типа организаций: разрушающие и созидающие. Если организация достигает поставленных целей, не выходя за рамки выделенных для этого ресурсов, а цели ее способствуют социальному и экономическому улучшению общества, такая организация является созидающей. Если же организация стремится добиться своих целей, не останавливаясь перед истреблением природных богатств, не заботясь о своих сотрудниках, ее можно признать разрушающей.

Тейлор также исследовал такой организационный феномен как «работа с прохладцей» или, иными словами, отрицательный групповой эффект, т.е. искусственное сдерживание производительности труда под влиянием коллективного давления. Тейлор доказал, что данный эффект обнаруживается не только среди рабочих, но и в сфере управления, когда у руководителей не обозначен круг обязанностей, имеется дублирование функций, не определена ответственность.

Существенный вклад в развитие теории организации внесла *Мэри Паркер Фоллет*. Одной из первых она обосновала необходимость изучения психологических аспектов управления и функционирования организации. Мэри Паркер Фоллет писала, что необходимо изучать и учитывать

при управлении потребности индивида, поскольку именно личные потребности побуждают человека к труду. По ее мнению, в основе организации лежат взаимосвязи индивидов. Она подчеркивала необходимость сотрудничества между людьми. М. Фоллет не только обобщила взгляды Тейлора, но и одной из первых, опередив свою эпоху, выдвинула идею о необходимости участия рабочих в управлении. Она была представителем «гуманистического» направления в менеджменте, утверждая, что основной фактор в управлении — человеческие отношения; критиковала иерархические структуры управления и ратовала за более мягкие, демократические формы и т.д. Деловую организацию М. Фоллет рассматривала как часть большой и целостной человеческой организации, которая называется обществом. Эти взгляды контрастировали с взглядами представителей административной школы, и были практически не востребованы до 50-х гг. XX в.

В большей степени взгляды Тейлора на организацию и управление получили развитие в работах представителей *школы научного управления* (Ф. и Л. Гилбретт, Г. Гант, А. Файоль и др.) и *административной (классической) школы управления* (Г. Эмерсон, Л. Гьюлик, Л. Урвик) и др.

Так, **А. Файоль** в своей главной работе «Общее и промышленное управление» (1916) первым рассматривал организацию в качестве самостоятельного объекта исследования, выделяя такие принципы управления, как разделение труда, четко отлаженные связи, оптимизацию соотношения централизации и децентрализации, построение организационной структуры, выделение функциональных звеньев (департаментализацию), единство власти и ответственности, распорядительства, цели и руководства и др.

Г. Эмерсон первым стал комплексно рассматривать проблему эффективности в организации. Под эффективностью он понимал максимально выгодное соотношение между результатами и затратами. Эмерсон выявил, что эффективность снижается в организациях, построенных неэффективно (чрезмерно крупных, с большим числом вертикальных и горизонтальных связей).

Перечисленные представители классической теории организации в основном рассматривали формальную организацию и формальные процедуры управления. В дальнейшем ряд экспериментов, проведенных в Хоторне на заводе «Вестерн Электрик» профессорами **Э. Мэйо** и **Ф. Ротлисбергером**,

вывил, что наряду с формальной существует неформальная структура, которая оказывает значительное влияние на деятельность организации. Исследования показали, что существует много сложных, взаимодействующих и взаимосвязанных факторов, влияющих на мотивацию персонала, производительность труда и эффективность работы организации, в том числе групповые нормы, влияние неформальных групп, неформальных лидеров.

Это привело к появлению новой организационной парадигмы, получившей название **доктрины человеческих отношений**. Основой этой концепции является следующее положение: организация представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп. Помимо экономических, существуют другие потребности, влияющие на производительность труда работника. В 1940–1950 гг. на базе школы человеческих отношений были разработаны теории **А. Маслоу**, **Ф. Герцберга**, **Д. Мак-Грегора**, раскрывающие поведение человека в организации. В дальнейшем, в 1960-е гг. появились теории мотивации **Д. Макклеланда**, **В. Врума**, инстинктивная теория мотивации **У. Джемса**, атрибутивная теория мотивации **Ф. Хейдера**, теория локуса контроля **Дж. Роттера** и др. В 1970–1980 гг. были разработаны теории **А. Этциони**, **Б. Баса**, **Р. Блейка** и **Дж. Мултона**, **Р. Лайкерта** и др. Эти теории составили новую организационную парадигму, в которой акцент делался на человека в организации.

Так, **Р. Лайкерт** в своей работе «Человеческие организации» исследовал факторы, влияющие на эффективность организации. Он утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, поскольку не учитывают изменений внешней среды. В отличие от бюрократической организации, в основе которой жесткая централизация и отношение «власть — подчинение», Лайкерт рассматривает организацию как социальную систему, состоящую из множества групп, которые соединяют руководители.

Ученый установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации:

— причинные переменные (внутриорганизационные факторы — формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников);

– промежуточные переменные (отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, стиль руководства и методы мотивации);

– результирующие зависимые переменные (рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение своей продукцией запросов потребителей и др.).

Чтобы улучшить результирующие показатели, необходимо воздействовать на промежуточные переменные через изменение причинных факторов, используя децентрализацию, групповое принятие решений, постановку высоких целей и мотивацию.

Количественный подход к исследованию организации начал практиковаться с 1950-х гг., что было связано с развитием математики, статистики, кибернетики, а в дальнейшем — с совершенствованием компьютеров и информационных систем. Это позволило использовать возможности моделирования и проводить расчеты с большим количеством данных и переменных. Количественными исследованиями занимались *П. Дракер*, *А. Гандлер*, *Э. Дейл*, *Э. Петерсон*, *Э. Плумен* и др.

Для исследователей данной школы характерно использование концепций предыдущих школ, в основном классических (рационализма и школы человеческих отношений). Разработки этих авторов представляют значительный интерес в первую очередь для исследования проблем крупных производственных организаций. Они разрабатывали критерии рациональной структуры предприятий, выделили требования по подбору, оценке и расстановке кадров по подразделениям, определили оптимальное соотношение человеческого и технического элементов в организации, проанализировали функции управления. Так, согласно *П. Дракеру*, менеджер выполняет две специфические функции: создать из имеющихся ресурсов «подлинное целое» и эффективно управлять им. *Э. Дейл* отвергает нормативный подход¹ к исследованию организации управления, обосновывая это тем, что еще не созданы стандарты, регулирующие управленческую деятельность.

¹ Нормативный подход (*normative approach*) означает, что наука не просто описывает изучаемые явления (как при дескриптивном, описательном подходе), а выдвигает рекомендации: как должна быть устроена и как должна действовать изучаемая система. Для этого необходимо, чтобы система сама по природе была нормативной, т.е. способной воспринимать управляющие воздействия.

Изначально влияние количественного подхода в теории организации было значительно меньшим, чем, например, концепций поведенческого направления. Однако в дальнейшем, начиная с 1980-х гг., использование математических методов для решения организационных задач получило бурное развитие. Основные направления в развитии этого подхода — построение математических моделей часто встречающихся задач управления (управление запасами, распределение ресурсов и др.) и исследование операций (в дальнейшем оформившееся в теорию принятия решений). Это направление характеризуется использованием открытий кибернетики, теории нечетких множеств, теории «мягких» систем, теории некорректных решений, а также экспертных методов оценки управленческих ситуаций. Разработкой таких проблем занимались *О. Шелдон, Н. Ньюмен, Д. Йодер, Е. Фогаль, Р. Люс* и др.

Значительный вклад в развитие теории организации принадлежит *школе социальных систем*, которая помогла интегрировать достижения всех предыдущих школ. Представителями этого направления были *Ч. Барнард, Л. Парсонс, Р. Мертон, Л. Берталанфи, А. Рапопорт, М. Хаэр, П. Р. Дабин, Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони*.

С позиции данной школы организация — это сложная социальная система, состоящая из множества подсистем, которые тесно взаимосвязаны и неразрывно переплетаются с внешним миром. При исследовании взаимодействия подсистем выделяются три основных связующих процесса. Это коммуникация (как метод побуждения к действию, средство контроля и координации), равновесие (как механизм стабилизации адаптации организационного целого к изменяющимся условиям и принятие решения (как средство регулирования и руководства)).

Значительный вклад в развитие теории организации принадлежит *Честеру Барнарду*. С его точки зрения, организация — это такой вид кооперации людей, которая отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. В работе «Функции руководителя» (1938) он рассматривает природу формальной и неформальной организации, подчеркивая тесную связь между ними. Формальную организацию Барнард определяет как «систему сознательно координируемых действий или сил двух или более индивидов». Неформальная организация является одновременно источником и результатом формальной

организации, отличаясь неопределенностью. Неформальная организация выполняет три позитивные функции по отношению к формальной: обеспечивает прохождение решений, которые не могут пройти через формальные каналы; способствует поддержанию устойчивости формальной организации; выполняет функцию социальной защиты.

Стимулирование является подходом в отношениях между индивидом и организацией. Стремление удовлетворить свои потребности побуждает работников действовать в интересах организации. Если потребности удовлетворяются, работник будет более мотивирован. Для того чтобы человек подчинялся власти руководителя, приказы необходимо ограничивать пределами «зоны индифферентности» индивида (человек воспринимает только те приказы, которые лежат в определенных границах, которые сужаются, если индивид не признает авторитет руководителя). Надлежит соблюдать следующие требования: приказы и распоряжения должны быть понятны, соответствовать цели организации, соотноситься с личными интересами адресата и, наконец, должны быть осуществимы.

По мнению Барнарда, организация представляет собой коммуникационную систему. «Линии авторитета» — это каналы формальной связи, а администраторы — коммуникативные центры. Организация коммуникации (связи) — важнейшая задача управления. В организации должны соблюдаться следующие требования коммуникации:

- каналы связи должны быть точно определены и известны всем членам организации;

- каждое лицо в организации должно быть охвачено формальными связями с другими лицами;

- линия связи (коммуникации) должна быть по возможности прямой и короткой;

- коммуникативная связь должна использоваться целиком. Обход составляющих ее звеньев приводит к противоречиям, ошибкам и подрыву ответственности;

- компетенция лиц, образующих коммуникативные центры, должна быть адекватной, однако при сложной организации это труднодостижимо, поэтому необходимо широко использовать помощь консультантов, экспертов, референтов, помощников и т.д.;

- должны быть предусмотрены меры, страхующие от возможных перебоев и срывов в коммуникациях;

- каждое сообщение, передаваемое по коммуникативным каналам, должно быть аутентичным.

Значительный вклад в развитие теории организации внес *Герберт Саймон*. Он разработал концепцию рационального поведения в организационных группах. В работах «Административное поведение» (1957) и «Модель человека» (1958), написанных совместно с *Джеймсом Марчем*, Саймон обосновывает, что люди привносят в организацию ограниченную рациональность, т.е. ведут себя в соответствии со своими представлениями о том, что рационально, а что нет. Люди осуществляют выбор на основе сопоставления индивидуальных издержек и выгод. Человек будет работать в организации в том случае, если польза, которую он получает от работы в организации, больше, чем польза, которую он может получить вне организации. Для того чтобы обеспечивать более активное участие и большее содействие со стороны работников, управление должно предлагать более привлекательные мотивы: деньги, статус, престиж или что-либо другое.

Крис Арджирис — американский ученый, исследовавший поведенческие и организационные аспекты управления в организации. Им проведена серия экспериментов по изучению эффективности административных структур и их влияния на поведение работников. В своих работах «Личность и организация», «Управление и организационное развитие» Арджирис исходит из того, что человеку присуще стремление к развитию. Формальная же организация и некоторые виды организационных структур часто ограничивают это естественное стремление. Арджирис отмечал, что люди по мере их развития проходят путь от незрелой личности к зрелой. Если для незрелого человека характерны пассивность, зависимость от людей и обстоятельств, простые формы поведения, поверхностные интересы, упрощенное восприятие действительности и краткосрочная ориентация, то зрелый человек отличается активностью, независимостью, способен взять на себя роль лидера, имеет разносторонние и глубокие интересы и характеризуется сложным поведением, ориентированным на долгосрочную перспективу.

Свойства личности зрелого человека часто вступают в противоречие с традиционным менеджментом организации. От человека ожидают зависимости и покорности, подчиненного положения, что вызывает в человеке недоверие и враждебность по отношению к организации. В результате человек не может реализовать себя, ощущает дискомфорт и может реагировать следующим образом:

уйти из организации, стать агрессивным, чтобы подняться по иерархической лестнице и получить большую степень свободы или, наоборот, впасть в безразличие. По мнению К. Аржириса, правильнее смягчать несоответствие между личностью и организацией, давать личности развиваться в рамках организации и искать способы согласования интересов личности с интересами организации. В этом случае мотивация работника будет максимальна, как и эффективность для организации в целом.

В 1960—1970 гг. в теории организации, как и в других естественных и общественных науках, получил развитие **системный подход**. Организацию стали рассматривать как открытую систему, которой, подобно другим открытым системам, чтобы выжить, необходимо взаимодействовать с окружающей средой.

Д. Катц и **Р. Канн** в своей работе «Социальная психология организаций» (1966) рассмотрели организацию как открытую систему, функционирование которой определяется следующими элементами:

— поступления (входы) энергии из окружающей среды (трудовые ресурсы, материалы, финансовые ресурсы, информация и т.д.);

— результаты (выходы) — производимые организацией продукты и услуги;

— производительность: преобразование поступлений (ресурсов) в результаты.

Устойчивое состояние системы достигается, когда цикл «вход — выход — обратная связь» происходит сбалансированно. При попытке достичь устойчивого состояния организации зачастую стремятся управлять большей частью окружающей среды и образовывать различные подсистемы, которые могут потребовать нового согласования. Система характеризуется отрицательной энтропией: энтропия предполагает, что все системы движутся по направлению к хаосу и упадку. Эффекту энтропии можно противодействовать, забирая энергию из окружающей среды с избытком и сохраняя для будущего использования (отрицательная энтропия).

Джеймс Томпсон в работе «Организации в действии» (1967) пытается ликвидировать разрыв между понятиями открытой и закрытой систем. Чтобы снизить влияние факторов неопределенности внешней среды, Томпсон выделяет три организационных уровня: технический,

административный и институциональный. На техническом уровне организации решаются проблемы эффективного исполнения стоящей задачи, технических операций. Институциональный уровень — уровень связей между организацией как институтом и общественной системой, частью которой она является. Административный уровень обеспечивает взаимодействие между первыми двумя уровнями.

Взгляд с позиции открытых систем также привел к усилению внимания к факторам внешней среды. **Фремонт Каст** и **Джеймс Розенцвейг** в своей работе «Системы и руководство (теория систем и руководство системами)» выделили общие факторы (характеристики) внешней среды, которые влияют на все организации. К их числу они отнесли культурные, технологические, образовательные, политические, юридические, природные, демографические, социологические и экономические факторы.

Фред Эмери для описания различных типов внешних воздействий использовал модель открытой системы, построенную на биологических аналогиях. Внешняя среда может быть враждебной по отношению к организации или вполне благоприятной. Окружающую среду можно разделить на виды в зависимости от количества происходящих в ней изменений: «спокойные», «волнующиеся» и «непокорные» окружающие среды. В зависимости от типа среды, в которой действует организация, требуются различные подходы как при определении границ системы, так и при внутреннем управлении.

Совместно с коллегами из лондонского Тавистокского института Эмери разработал важную социотехническую модель, основанную на исследовании взаимосвязей между технологией и людьми, которая нашла широкое применение и в производственных отраслях, и в сфере обслуживания.

Ф. Эмери и его коллеги обосновывали идею организационной демократии. Они полагали, что «турбулентность» внешнего окружения организации порождает воздействия, которые могут быть соответствующим образом парированы только за счет подключения работников предприятия к процессу принятия решений. Только рассматривая управление человеческими ресурсами организации и внешнюю среду организации в качестве открытых систем, можно добиться осуществления целей гуманизма и эффективной деятельности. Демократическое управление, предполагающее использование «полуавтономных» мультидисциплинарных

команд специалистов, позволяет получить значительно лучшие по сравнению с традиционными иерархическими структурами результаты.

В начале 1970-х гг. американский ученый русского происхождения **Игорь Ансофф**, который считается основоположником стратегического менеджмента, разработал «теорию организационного потенциала», включающую ряд новых идей относительно подходов к пониманию и развитию организационных структур управления.

Ансофф рассматривает организацию как открытую систему, для которой внешняя среда имеет решающее значение. Он выделяет два уровня анализа управленческих проблем. Рассматривая организацию в статике, в условиях стабильных внешних связей, можно анализировать организационные проблемы, которые носят оперативный характер. Второй уровень, на котором рассматриваются организационные проблемы, возникающие в результате взаимодействия организации с динамично меняющейся внешней средой, ученый называет стратегическими. Ансофф рассматривает модель внешней среды, в которой выделяет пять уровней волатильности: очень низкий, низкий, средний, высокий, очень высокий. Основная задача менеджмента — решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.

Карл Вейк продолжил направление, связанное с использованием теории систем, которое разрабатывали **Дэниел Катц** и **Роберт Канн**. К. Вейк описывал организации, называя их «устанавливаемыми», т.е. создаваемыми в процессе взаимодействия различных людей и групп согласно смыслам, которые они придают своей работе. Работы Вейка сыграли основную роль в формировании в 1980—1990-х гг. науки об организационном поведении. Некоторые из его концепций широко применяются в организационной теории, например понятия организационной деятельности, свободно связанных систем, концепции воплощения и придания смысла.

В конце 1980 — начале 1990-х гг. американский ученый **Дуглас Норт** опубликовал серию работ, посвященных обоснованию роли и принципов функционирования организаций. В 1993 г. он получил Нобелевскую премию «за возрождение исследований в области экономической истории, благодаря приложению к ним экономической теории и количественных методов, позволяющих объяснять экономические и институциональные изменения». По мнению Норта,

рынок — это сложное явление, структура, которая охватывает различные институты: законы, правила игры, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей.

Центральное понятие теории — институты. Институты — это набор правил игры в обществе, в том числе формальные правила (законы) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения), т.е. созданные людьми ограничения, которые придают форму человеческим взаимодействиям и образуют стимулы в области политического, социального и экономического обмена. Существование правил игры, общепринятых норм необходимо в любом обществе, также как властные структуры и аппарат принуждения. Это структурирует условия экономической деятельности и уменьшает неопределенность общественной жизни. Если институты определяют «правила игры», то организации являются в этой игре игроками. Взаимодействие институтов и организаций и определяет развитие экономики. Причем организационные факторы являются даже более значимыми, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики.

В это же время получила широкое распространение концепция формирования жизнеспособных структур канадского ученого **Г. Минцберга**. В работах «Структура в кулаке» (1983), «Проектирование эффективных организаций» (1993) ученый обосновывает свою концепцию, известную под названием «структура 5». Минцберг рассматривает организацию как конфигурацию структуры и власти. В соответствии с его концепцией структура любой организации состоит из следующих базисных частей:

— стратегического центра (апекса), в который входят подразделения, ответственные за разработку и реализацию долгосрочных целей и стратегий, распределение ресурсов. Стратегический апекс стремится к централизации (в результате чего возникает так называемая простая структура);

— операционного центра, выполняющего основную деятельность. Представители операционного ядра поддерживают горизонтальную и вертикальную децентрализацию (профессиональная бюрократия);

— среднего (промежуточного) звена, которое передает решения стратегического центра, обеспечивает их реализацию, поддерживает информационные потоки. Менеджеры срединной линии являются приверженцами автономии.

Они предпочитают ограниченную вертикальную децентрализацию (дивизиональная структура);

— техноструктуры, находящейся вне основного процесса производства (плановики, технологи, разрабатывающие стандарты, программу инвестиций и воздействующие на работу других подразделений. Техноструктура борется за стандартизацию, а именно за самую жесткую ее форму, стандартизацию рабочих процессов и стремится к ограниченной горизонтальной децентрализации (организация структурируется как механистическая бюрократия);

— подразделений поддержки (юридическая служба, дело-производство, материально-техническое обеспечение). Вспомогательный персонал приобретает максимальное влияние в организации тогда, когда организация структурирует производственную деятельность по рабочим созвездиям, которые в результате децентрализации избирательно наделяются властью и могут координировать взаимодействия внутри групп или между ними посредством взаимного согласования (организация принимает форму адхократии).

Минцберг выделяет пять координационных механизмов, связывающих организацию воедино (взаимное регулирование, прямое управление, стандартизацию рабочих процессов, стандартизацию выпуска и стандартизацию рабочих навыков) и пять типов структур (предпринимательская организация, машинная организация, профессиональная организация, инновационная организация и миссионерская организация). Шестая конфигурация по Минцбергу (миссионерская конфигурация) имеет собственный ключевой координационный механизм — социализацию, стандартизацию норм, а также шестую основную часть организации — идеологию¹.

В 1980—1990 гг. активно развиваются концепции, оперирующие понятием организационной культуры. Статья **Мерила Л. Луиса** «Организации как носители культуры *Milieux*» является одной из первых работ, в комплексном виде обосновавших **концепцию организационной культуры**. В основе этой концепции — отношения между организацией и ее членами, в том числе общие нормы, убеждения, ценности, философия и политика, которые помогают организации достигать цели. В 1982 г. выходят книги «В поисках

¹ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2011. С. 498.

высокого качества» *Питерса* и *Уотермена*, «Корпоративная культура» *Дила* и *Кеннеди*. *Эдгар Шайн* в работе «Организационная культура и лидерство» дает наиболее полную картину школы организационной культуры.

Отметим, что в настоящее время наиболее активно развиваются исследования в области ситуационной теории и теории открытых систем (см. раздел II). Значительное число исследований посвящено проблемам организационной культуры, организационного развития и осуществления организационных изменений, которые подробно будут рассмотрены в разделе IV.

2.2. Развитие организационно-управленческой мысли в России

В России первые попытки систематизировать представления об организации и управлении можно отнести к XIX в. Первоначально предметом большей части исследований являлось государственное управление. Среди авторов таких исследований можно отметить *М. М. Сперанского*, *И. И. Платонова*, *Н. Н. Рождественского*, *В. Н. Лешкова*, *И. Е. Андреевского*. В трудах М. Сперанского (начало XIX в.) введено понятие «правила организации управления», сформулированы организационные категории «ответственность», «планирование и контроль», «разделение полномочий», «процесс принятия решений», «методы управления».

Одной из форм развития управленческой мысли в России второй половины XIX в. были общепромышленные и отраслевые съезды (всероссийские и региональные), съезды научных и научно-технических обществ («Вольного экономического общества», «Русского технического общества» и др.). Наряду с учеными на съездах были широко представлены практики, хозяйственники, в докладах которых среди других вопросов рассматривались отраслевые проблемы организации и управления производством и пути их решения. Особенность теоретических и методологических изысканий российских ученых того периода — использование методов научного познания для наблюдения и анализа явлений, установления причинной связи между ними и формирования принципов управления.

Развитие организационно-управленческой мысли в России конца XIX в. с ее идеями «культурного государства» подтолкнуло исследование национальной культуры, нравов, обычаев и экономического поведения работников, их менталитета. Результаты исследований легли в основу формирования таких областей науки управления, как организационная культура, человеческие ресурсы, мотивация, управление персоналом (**В. Ключевский, С. Соловьев, Н. Бердяев**).

Начало формирования отечественной науки управления и организации труда можно отнести к середине XIX в. В этот период в университетах читаются учебные курсы по управлению (учение об управлении В. А. Гольцева, учение о внутреннем управлении В. В. Ивановского, организация производства Д. И. Пихно). Задолго до Тейлора, еще в 1860–1870 гг. в Московском высшем техническом училище разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 г. за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило «Медаль преуспеяния».

Среди ученых, стоявших у истоков науки организации, можно отметить польского профессора, инженера **Кароля Адамецки**, внесшего значительный вклад в развитие науки управления и организации производства. Закончив Петербургский университет, Адамецки проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Он писал, что «единственная цель науки организации состоит в достижении наибольшего полезного результата при минимальных затратах сил и средств, необходимых для получения этого результата». В 1903 г. Адамецки сформулировал четыре основных закона организации труда.

1. *Закон «возрастающего производства».* При увеличении до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, а затем снова растут.

2. *Закон специализации.* Разделение сложного труда повышает его производительность.

3. *Закон координации производства.* Объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда.

4. *Закон гармонии труда.* Затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих

единиц соответствует производительности других кооперированных единиц.

Следует отметить, что свои исследования по рационализации трудовых и производственных процессов Адамецки начал в конце XIX в. независимо от работ Тейлора. Концепция «гармонизации» труда, в которой ученый рассматривал вопросы оптимальной организации труда на производстве, разработанные им принципы дифференциации и координации работ, а также графические методы управления производством внесли значительный вклад в развитие теории организации и управления.

Интенсивное развитие отечественной теории и практики управления начинается в 20-е гг. XX в. Первые десятилетия советской власти характеризуются поиском новых методов управления, созданием спорных, противоречивых организационных теорий. Коренным образом меняются качественное содержание и масштабы управления. В поиске новых форм организации социалистического хозяйства разрабатывались основы двух научно-практических концепций — политэкономии социализма и науки управления социалистическим общественным производством.

В январе 1921 г. была созвана конференция по научной организации труда и производства, на которой было признано необходимым заимствовать отдельные достижения зарубежной науки управления и начать планомерную подготовку управленческих кадров. В марте 1924 г. была проведена вторая конференция по научной организации труда, где рассматривались вопросы совершенствования работы государственного аппарата, проблемы делопроизводства, отчетности, административной технологии.

В то время появились оригинальные управленческие идеи и концепции. Среди них — функционально-экономическая концепция И. М. Бурдянского, организационно-производственная Б. Я. Каценбогена, теория физиологического оптимума О. А. Ерманского, психотехнический подход И. Н. Шпильрейна, К. К. Кекчеева и многие другие.

В своей **функционально-экономической концепции И. М. Бурдянский** анализирует производственный процесс, используя в своих построениях идеи К. Маркса, и выделяет следующие элементы простого трудового процесса:

- а) предметы труда;
- б) орудия труда;
- в) сам труд.

Автор подчеркивает, что уже в условиях простого труда имеют место элементы планирования, организации этого труда. Однако по мере того как простой труд заменяется сложным кооперативным, при котором не одно, а несколько лиц планомерно и совместно участвуют в производственном процессе, встает вопрос об управлении трудовой деятельностью. Таким образом, в условиях кооперации к трем перечисленным выше элементам трудового процесса добавляется четвертый — управление трудом. Данные положения он распространяет на такие объекты, как народное хозяйство в целом, отрасли хозяйства и отдельные предприятия.

Основными функциями, на которые расщепляется научное управление, Бурдянский считает:

- 1) подготовку работ и их планирование в пространстве и во времени;
- 2) учет во всех его видах;
- 3) контроль выполнения;
- 4) организацию научно-исследовательской работы.

Поэтому для нормальной работы предприятия необходимо, чтобы в его составе функционировали специальные отделы учета, контроля, планирования, а также были отдельно выделены службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления (лаборатории или бюро рационализации).

О. А. Ерманский — создатель так называемой *психофизиологической концепции советской науки организации производства* (принцип физиологического оптимума Ерманского), автор ряда работ в области научной организации производства, в том числе «Система Тейлора. Что несет она рабочему классу и всему человечеству», «Теория и практика рационализации» и др.

Обоснованный О. А. Ерманским принцип оптимума гласит, что в вопросах рациональной организации центральную роль играют две величины: количество достигнутого полезного результата и количество расходуемой на его достижение энергии. Критерий для оценки степени рационализации — максимальное значение отношения количества достигнутого полезного результата к количеству расходуемой энергии.

Одним из основных законов организации Ерманский считал «закон организационной суммы», которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично

сочетаются и усиливают друг друга. Изучая проблемы организации труда при крупном машинном производстве, ученый сделал вывод, что с развитием производства количество руководителей неуклонно повышается, а число исполнителей сокращается. Это в перспективе с развитием автоматизации производства может привести к тому, что все станут руководителями.

О. А. Ерманский большое внимание уделял методам изучения затрат рабочего времени и рационализации трудовых процессов, стандартизации организационных решений, механизации производства, организации массового производства и непрерывных потоков и др.

Особая роль в развитии теории организации того времени принадлежит **А. А. Богданову** (настоящая фамилия — Малиновский). Богданов выступает родоначальником современной теории организации. В своей работе «Тектология: всеобщая организационная наука» он осуществил попытку заложить универсальные, обобщенные основы науки, объединяющей организационный опыт человечества (более подробно рассмотрено в параграфе 1.2). Задача тектологии — выяснить, какие способы организации наблюдаются в природе и в человеческой деятельности; обобщить и систематизировать эти способы; выявить общие законы организации, определить направления развития организационных методов. Законы, закономерности, принципы организации едины для любых объектов. Понимание этих законов — основа для планомерной организационной деятельности.

Идеи ученого легли в основу целого ряда организационных наук, таких как кибернетика, общая теория систем, структурализм и т.д. Богданова можно смело считать предшественником Н. Винера — отца кибернетики, Л. Фон Берталанфи (теория систем), Г. Хагена (синергетика) и многих других представителей новых организационных школ.

Заметное влияние на управленческую мысль того времени оказали работы по организации труда **А. К. Гастева**, в основе которых была идея упорядочения труда каждого члена коллектива — от руководителя до рядового исполнителя. Гастев выявил ряд функций, общих для каждого работника. Это расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. Его призыв строить свою работу так, чтобы она была источником радости, наполненности, постоянной жизненной школой, обогащает современные представления об искусстве управления личностью. Концепция «трудовых

установок» Гастева включала такие элементы, как теория трудовых движений, организация рабочего места, методика рационального производственного обучения. Другая концепция — концепция «узкой базы», суть которой в сосредоточении внимания на отдельном рабочем месте и на строго ограниченных операциях.

Оригинальны работы *П. М. Керженцева*, который сформулировал теорию организационной деятельности, выделив в научной организации труда три элемента — труд, производство и управление. Керженцев сосредоточил свое внимание на управлении людьми, коллективом. Главной задачей научной организации труда он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств («принцип экономии»). В своих работах Керженцев рассматривал проблемы подбора и рационального использования работников, дисциплины и ответственности, учета и контроля, формирования организационных структур, распределения обязанностей.

Автором концепции «производственной трактовки» организационных процессов являлись *Е. Ф. Розмирович* и ее коллеги из первого в стране специализированного Института техники управления при ЦКК — НК РКИ СССР. *Е. Ф. Розмирович* рассматривала управление как один из видов производственных процессов. Деятельность производственная и деятельность управленческая состоят из одних и тех же элементов, они базируются на одних и тех же принципах. По мнению *Розмирович*, любой управленческий аппарат всегда можно рассматривать как сложную машину или систему машин, а его работу — как производственный процесс, который в таком случае найдет то или иное материально-вещественное выражение в тех или иных физических объектах: папках, приказах, телефонграммах, карточках, делах и т.д.

Интересные организационные идеи содержатся в работах *Н. А. Витке*, *В. В. Добрынина*, *Э. К. Дрезена*. Так, в работе *Н. А. Витке* «Организация управления и индустриальное развитие» рассмотрены вопросы «организации взаимоотношений людского состава учреждения». Он считал, что руководитель — это прежде всего организатор т.е. «социальный строитель», «объединитель и направитель людских воль в трудовое единство». Социальный механизм организации имеет свою природу и свою собственную логику. «Может

ли работать станок при ежедневной смене его частей? Нет. Кроме отдельных частей есть нечто более важное — гармония частей, слаженность целого. А людское объединение есть нечто более тонкое, чем музыкальный инструмент»¹.

Э. К. Дрезен в работе «Основы НОТа» рассматривал такие вопросы, как организация и построение рабочего коллектива, организация аппарата управления, подбор и расстановка кадров, профессиональная оценка персонала. Он подчеркивал важность единства целей в организации, свободы инициативы подчиненных, усиления связи между руководителями и работниками, отмечал высокое значение информации в организационной деятельности.

В послевоенный период теория управления в СССР стала шире применять математические методы. Работа академика **Л. В. Канторовича** «Математические методы организации и планирования производства», которая впоследствии принесла ему мировую известность, Ленинскую и Нобелевскую премии, заложила основы линейного программирования. Труд ленинградского экономиста **В. В. Новожилова** «Методы соизмерения народохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов» стал органической частью теории оптимального планирования.

Свой вклад в развитие теории планирования и организации производства внесли **Н. А. Вознесенский, А. В. Венедиктов, А. А. Аракелян**. Значительная роль в развитии теории организации и управления принадлежит академикам **А. И. Бергу, В. М. Глушкову, Н. М. Амосову**.

В целом, рассматривая развитие организационной мысли на протяжении XX в., можно отметить постепенный переход в проблематике и подходах от технико-технологических аспектов организации к изучению социальных аспектов организационного взаимодействия. Революционным прорывом в развитии теории организации стало появление книги **А. А. Богданова** «Тектология: Всеобщая организационная наука», заложившей основу таких направлений науки, как общая теория систем, кибернетика, теория социального управления.

¹ *Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления). М. : Изд-во НК РКИ СССР, 1924. С. 83–84.*

Глава 3

Модели организации

Организация — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Его целями чаще всего являются максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения с максимальной эффективностью и при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Поэтому менеджмент организации должен быть ориентирован в первую очередь на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства. В соответствии с этим оценка эффективности функционирования организации производится по экономическому показателю, определяемому как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам.

«Закрытая» организация представляет собой жесткую иерархическую структуру с совершенно определенными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, оказывается лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Он сам принимает решения, «спуская» их по иерархической лестнице и доводя до тех людей или подразделений, которым они предназначены. Лидер контролирует выполнение распоряжений и применяет санкции по своему усмотрению.

Главное свойство «открытой» модели — совместность и психологическое партнерство людей. Эта совместность выражается прежде всего в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение всей необходимой для этого информации, полностью открытой для всех.

3.1. «Закрытые» модели организации

Наиболее известны следующие «закрытые» модели организации.

Механистическая модель организации (ее также называют моделью рациональной бюрократии) позволяет установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства, и это составляет ее сильную сторону. В то же время в ней недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации, а в качестве базы используются такие положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой. Это, например, приоритетная ориентация на крупные организации; завоевание позиций на рынке главным образом за счет снижения издержек, а не роста доходов; широкое использование аналитических методов, результаты которых нередко трудно и даже невозможно использовать на практике; стремление к сохранению стабильности (консерватизм); всеобщий контроль и надзор за качеством и выполнением плановых заданий; представление о высших руководителях как о людях, которые «мудрее, чем рынок», и т.п.

Все это создает определенные трудности в использовании механистической модели организации с ее узким взглядом на управление и эффективность, оцениваемую только по экономическим результатам.

Организация как трудовой процесс. Методологической основой этого подхода к измерению и построению организационной системы явилось выделение блока «человек — труд» как первоосновы организации. В рамках этого блока процесс труда максимально размельчался на простейшие элементы с целью задать работнику наиболее оптимальный режим исполнения. Собственно трудовая деятельность принципиально отделялась от управления, которое становилось функцией другого лица.

Под именем тейлоризма эта модель широко известна. Главные ее особенности — полностью, детально «расписанное» поведение работника по рационализированной схеме, а также подход к самому работнику как своего рода «запасной части», годной лишь к определенному месту.

Организация — машина. Авторы этой модели — А. Файоль, Л. Урвик и другие — рассматривали организацию как

безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии. Упор делается на единство командования, выделение функциональных звеньев («департаментализации») и рычагов регулирования (планирования, координации, контроля и пр.). Организация в этом смысле есть прежде всего инструмент решения задач, человек в ней выступает не как личность, а лишь как абстрактный «человек вообще». Такая почти техническая система предполагает полную управляемость, контролируемость ее деятельности.

«Бюрократическая» модель организации. Близкая к предыдущей концепция рационализации (бюрократизации) поведения человека в организации. М. Вебер разработал ее с целью преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях. Бюрократия по Веберу представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации, четко определенной ответственности за каждый участок работы, координации в решении задач, оптимальном действии безличных правил, четкой иерархии. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности. Преимущества при этом достигаются за счет точности, однозначности, четкой субординации, целостности отношений. Обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, на этом принципе и строится власть в организации. В отличие от упомянутых выше авторов М. Вебер не занимался практическим построением административных структур, его образ «бюрократической» организации давал только теоретическую модель снятия нарастающих проблем.

Впоследствии некоторые исследователи (в частности, Р. Мертон, А. Гоулднер, П. Селзник и др.) пытались модифицировать концепцию Вебера, в результате чего возникли следующие концепции бюрократической модели организации:

- **организационная модель бюрократии Мертона** (работа «Социальная теория и социальная структура» (1949)). Мертон проанализировал недостатки, присущие модели бюрократии и применил к ее анализу понятие дисфункции. Наиболее распространенной дисфункцией бюрократической организации по Мертону является перенос акцента с целей организации на ее средства. В результате средства (иерархия власти, строгая дисциплина, правила, инструкции) превращаются в самоцель. Неукоснительное следование формальным

процедурам приводит к потере индивидами творческого, самостоятельного мышления. Р. Мертон назвал это явление «обучением неспособности». Модель бюрократии Мертона начинается с требований контроля над элементами социальной структуры организации. Эти требования заключаются в попытке создания у членов организации необходимого поведения и мотивации на выполнение заданий;

- **организационная модель бюрократии Гоулднера** представлена в работе «Модели индустриальной бюрократии» (1954). А. Гоулднер пришел к выводу, что существует два типа бюрократии — представительная, для которой, в частности, характерна власть, опирающаяся на знание и умение, и бюрократия авторитарного типа, опирающаяся на негативные санкции (наказания и пр.). Второй тип бюрократии возникает как раз тогда, когда повиновение в бюрократической организации превращается в самоцель, а власть узаконивается самим фактом пребывания в должности;

- **организационная модель бюрократии Селзника.** Данная модель бюрократической организации сосредоточивает внимание на проблемах передачи власти и полномочий. Потребность в функции контроля обуславливает передачу власти; повышение эффективности организации вследствие передачи власти стимулирует передачу еще большей власти подразделениям организации. Углубление специализации работников организации приводит к усилению подразделений и дифференциации целей данного подразделения и целей организации в целом. Это противоречие находит свое выражение в борьбе между подразделениями и между подразделениями и организацией.

Все три вышеупомянутые модели (организация как трудовой процесс, организация — машина и бюрократическая модель Вебера) иногда объединяют в одну **механистическую модель организации**.

Организация — община. Эта модель основывается на представлении об организации как о частном случае человеческой общности, особой социальности. Ключевыми являются отношения «человек — человек», «человек — группа», причем отношения эти строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов и т.п. Главный регулятор — принятые в группе нормы поведения. Структура строится на основе стихийно складывающихся первичных отношений между индивидами, по «шкале престижа», через процессы лидерства и т.д. В такой среде образуются

неформальные ассоциации. Подобная организованность, с одной стороны, удовлетворяет социальные потребности индивида (в общении, признании, принадлежности) и, с другой стороны, контролирует его поведение (через общественное мнение). Эта социально-психологическая «организация в организации» мало доступна управлению, действующему прежними методами, и единственный путь воздействия на организацию лежит через включение в ее естественную систему, воздействие на мотивы, установки и пр. Экспериментально и теоретически модель была обоснована Э. Мейо, Ф. Ротлисбергером и др.

Данная модель базируется на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. Модель организации строится исходя из главного положения теории о том, что важнейшим фактором производительности на предприятии выступает человек как социальный деятель. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. При этом особое внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Предпочтение отдается демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений.

Главные задачи менеджеров в этих условиях заключаются в организации и управлении персоналом, что в конечном счете должно приводить к выполнению целей предприятия. Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, у организации не возникает проблем с достижением заданий по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д. В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов.

Такой подход требует разработки специальных методов, позволяющих производить оценку качества труда, здоровья организации в широком смысле и выявлять внутренние процессы, которые требуют принятия мер с целью повышения производительности труда. Возможности модели, построенной на основании теории человеческих отношений и поведенческих наук, в поиске резервов эффективности

организации ограничиваются тем, что внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе — человеческом ресурсе и подчинении ему всех остальных факторов производства.

Как и в механистической модели, управляющая система здесь также ориентирована на анализ внутренних факторов и условий функционирования организации. Таким образом, обе модели могут рассматриваться как «закрытые», т.е. не учитывающие воздействие на эффективность факторов внешней среды. Пожалуй, именно эти ограничения привели к необходимости разработки новых моделей организаций, для которых характерна их «открытость», т.е. учет того, что внутренняя динамика организации формируется под воздействием внешних факторов.

3.2. «Открытые» модели организации

Рядом исследователей были предложены следующие «открытые» модели организации.

Социотехническая модель. Предложена Тавистокской школой. Основывается на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства. Исследования, проведенные в 1950-х гг. группой английских социологов на угольных шахтах в Уэльсе, на текстильных фабриках в Ахмедабаде, показали также и обратное влияние социально-психологических качеств группы на производительность. В той степени, в какой это позволяют особенности оборудования и технологического процесса, организации следует учитывать и допускать неформальное регулирование на отдельных участках. По мере развития технической базы производства эти допуски могут варьировать вплоть до исчезновения.

Интеракционистская модель. Начиная от Ч. Барнарда, далее у Г. Саймена, Дж. Марча и других организация рассматривается как система длительных взаимодействий между работниками. Причем индивиды вносят в организацию собственные ожидания и ценности, руководствуются своим представлением о ситуациях. Поскольку цели, структура и т.д. являются в некоторой мере продуктом этих взаимодействий (наряду с формальными), возникают большая неопределенность для управления, риск при принятии решений. Рациональность руководителя также ограничена: знание его

об организации неполно, все последствия своих решений он не предвидит, порядок предпочтений у него неустойчив. Важный способ поддержания контроля — системный анализ и построение организации с учетом границ ее формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений.

«**„Естественная“ организация**». Это концепция, идущая от Т. Парсонса, Р. Мертона, А. Этциони и др. Функционирование организации рассматривается как объективный, само совершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Организованность — состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при воздействии извне или изнутри. Цель — лишь один из возможных результатов функционирования организации, отклонение от цели — не ошибка или просчет, а естественное свойство системы, следствие большой роли в ней принципиально непланируемых, стихийных факторов. Такой подход избегает взгляда на организацию с позиций управления, видит ее как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным закономерностям. Причем эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации.

В современных условиях исследователи выделяют еще две модели организаций¹.

3.3. Организация как сложная иерархическая система, тесно взаимодействующая с внешней средой

Эта модель основана на общей теории систем (А. Чандлер, П. Лоуренс и др., в нашей стране это И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин, В. В. Дружинин и др.). Организация в этой модели рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешней средой.

Ключевые факторы успеха организации находятся в двух сферах: внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т.е. знание) и внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами организации,

¹ Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 1998. С. 50–51.

не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

Это прежде всего все те организации, а также люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы и др.

Кроме того, существует как бы второй ряд переменных внешней среды — социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. Важнейшая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим, физико-географическим факторам и переменным.

Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.), составляющих среду менеджмента. Именно внешнее окружение диктует стратегию организаций.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Под *структурой* предприятия понимается состав и соотношение входящих в него подсистем, выделяемых по критериям производственных и (или) управленческих процессов. В соответствии с этим различают структуру производства и управления. В составе последней чаще всего имеются такие функциональные подсистемы, как маркетинг, управление нововведениями, производством, персоналом, финансами.

Культура организации — это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии, а следовательно, на процессы и результаты совместной работы.

Ресурсы любая организация получает из внешней среды в виде «входов». Помимо трудовых материальных и денежных в них нередко большое место занимают так называемые неосязаемые ресурсы, которые могут быть представлены, например, в виде особых знаний или умений, общественной

поддержки программ и политики предприятия. Несмотря на то, что эти факторы действуют в границах организаций, они также не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, поскольку организации в своей деятельности зависят от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне.

В этой модели *главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление*, так как поведение организации в условиях, когда все взаимосвязанные предприятия действуют по собственному усмотрению, не может быть объектом точного прогнозирования и планирования. Эта модель утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды, тогда как прежние методики стремились к редукации сложностей. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, учитывающая ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий и факторов. В центре внимания при оценке эффективности оказываются «входы» в систему, т.е. ресурсы, получаемые из окружающей среды. При этом не исключается ситуация, при которой поддержание непрерывного потока ресурсов в организации может приводить к ухудшению степени достижения ее целей.

Оценивая данную модель, необходимо учитывать, что, несмотря на большое значение окружающей среды, она лишь определяет правила игры. Внутренняя среда любой организации, которая формируется под воздействием непрерывно принимаемых руководством управленческих решений, реально определяет уровень системной эффективности.

3.4. Общественная модель организации

Данная модель представляет предприятие как общественную организацию, в деятельности которой заинтересованы различные группы как внутри, так и вне ее границ. Взаимосвязь организаций заключается в том, что они для коллективного, основанного на разделении труда, производства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых, в свою очередь, удовлетворяются продукцией предприятий. Таким образом, цели предприятий трактуются не столько в плане производства и сбыта каких-либо продуктов и получения прибыли,

сколько с позиций удовлетворения различных запросов связанных с ними групп: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом.

Основу этой модели составляет теоретическая *концепция заинтересованных групп*, в соответствии с которой организации должны принимать во внимание разные интересы довольно широкого круга партнеров. В качестве границы учета их интересов принимается превышение стоимости приобретаемых организацией услуг по сравнению с ее ресурсными затратами. Данный подход практически означает принятие за основу *стратегии ограниченной оптимизации*, при которой достижение какой-либо одной цели организации лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Это приводит к необходимости соблюдения продленного баланса между разными по значению целями: например, объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и местных органов власти, защита окружающей среды и т.д.

Общественное значение предприятия усиливает роль и воздействие на его работу социальных норм и ценностей, культурных и моральных установок и внутри системы, и в отношениях с внешней средой. В связи с этим *главными функциями менеджмента становятся: достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятия в обществе.*

Определение эффективности в этих условиях базируется на *выборе ценностей и определении политической ориентации организации.* Поэтому наряду с использованием критериев социально-экономической эффективности работа организации оценивается и по таким направлениям, как политика увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.

3.5. Другие модели организации

Политическая модель. Эта модель предложена М. Крозье. В ее основе — представление организации как мини-государства, когда классовая концепция устройства общества

переносится на организацию. Центральный предмет исследования — взаимодействие личных и групповых интересов, которые различаются по иерархическим уровням. Основное противоречие в организации — различие интересов по линии «руководство — подчинение», но противоречия возникают и по горизонтали, между группами, находящимися на одном уровне в иерархии (между смежными подразделениями, между группами работников).

Политической модель базируется на представлении о том, что организация состоит из групп, имеющих разные интересы, цели и ценности. Между менеджерами существуют разногласия относительно приоритета проблем, и они могут не понимать или не разделять цели и интересы коллег. Согласование интересов — важнейший инструмент развития организаций. Нарушение баланса интересов приводит к конфликтам и кризисам.

Институциональная модель. Модель разработана Д. Нортом, Л. Зукером (80–90-е гг. XX в.). Основывается на той идее, что формы и поведение организаций определяются институтами (обычаями, традициями, социальными нормами), действующими в обществе и социальных общностях, в которых организации существуют и развиваются. Норт рассматривает организацию как совокупность исторически сложившихся традиций, обычаев, правил поведения (институций), выступающих регуляторами взаимодействия ее элементов и отношений со средой¹.

Институты — это набор правил, процедур, которые могут быть неформальными (нормы поведения, традиции, обычаи, разного рода социальные условности) и формальными (конституции, законы, нормы права, судебные прецеденты, административные акты). Неформальные институты образуют как бы подводную часть айсберга, они устанавливаются стихийно как побочный результат взаимодействия многих людей, преследующих собственные интересы. Формальные институты устанавливаются и поддерживаются сознательно, в основном силой государства. Институты выступают фундаментальными факторами функционирования экономических систем, определяющими «правила игры» во взаимоотношениях между людьми. Институциональные ограничения образуют правила пространства, в котором действуют субъекты — организации и граждане.

¹ Веснин, В. Р. Теория организации. М. : ТК Велби ; Проспект, 2008. С. 256.

Организации — это политические органы и учреждения, экономические структуры (фирмы, профсоюзы), общественные и образовательные учреждения. Организации создаются для достижения определенных целей, в процессе движения к цели организации выступают главными агентами институциональных изменений. И если деятельность субъектов направлена на непродуктивные цели, значит, к этому их побуждают институциональные ограничения. Организации также структурируют взаимоотношения между людьми, но это уже не правила игры, а сами игроки, их стратегии.

Эволюционно-экологическая модель (модель естественного отбора). Авторы — М. Хэннон и Д. Фриман. Сформировалась в начале 1980-х гг. Возможности общества зависят от развития новых форм организаций. Если организационных форм много, среди них появляются лидеры, быстрее других приспособившиеся к изменениям. Развитие организаций во многом схоже с развитием биологического вида: приспособившиеся к изменениям выживают, не приспособившиеся — погибают. Поэтому современные организации должны находиться в состоянии постоянного изменения и инноваций. Изменения в обществе происходят за счет роста новых организационных форм. Эволюция организаций — не обязательно устойчивый процесс, периоды быстрых изменений сменяются периодами стабильности. Более крупные и богатые ресурсами организации более стабильны. Малые — более активны, изменчивы, но не устойчивы. Эффективность организации определяется ее способностью выжить.

Теория группировки (модель Томпсона). В данной концепции организация рассматривается как рациональный организм, стремящийся к осуществлению своих целей. Деятельность и поведение этого организма рациональны, т.е. направлены на достижение цели и характеризуются предсказуемостью. В то же время организация является открытой системой и функционирует в условиях неопределенности внешней среды, поэтому ее поведение обусловлено логикой несовершенной рациональности. Исходя из этих двух задач, организация выделяет часть своих подразделений на достижение целей, а другую часть — для противостояния внешней среды.

Существует три уровня организации: технологический (осуществление производственной деятельности), управленческий (управление технологическим уровнем)

и институциональный (регулирование взаимодействие организации и окружающей среды).

Для достижения своих целей в условиях неопределенности внешней среды организация использует механизмы группировки действий в рамках специализированных подразделений, пересматривая свою организационную структуру для координации деятельности в существующих условиях. Таким образом, координация осуществляется путем проектирования и структуризации организации.

Ресурсная модель организации. Разработана в 1970-е гг. К. Вернерфельдом, в дальнейшем теория была развита Р. Румельтом и другими исследователями. В соответствии с этой моделью фирма — больше чем административная единица, она представляет собой совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений. Это означает, что разнородные и малоподвижные ресурсы создают возможности для фирмы получить экономическую ренту из различных источников.

Данная модель включает следующие виды ресурсов:

- информационные ресурсы (информация об организации и окружающей ее среде);
- технические ресурсы (сырье, материалы, полуфабрикаты, оборудование, энергия и др.);
- технологические ресурсы (методы и технологии преобразования сырья);
- финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, финансовая устойчивость, структура капитала, кредиты);
- человеческие ресурсы (квалификационный, демографический состав персонала);
- ресурсы организационной структуры (гибкость и скорость).

Ресурсная теория отдает приоритет анализу нематериальных ресурсов — таких, как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания. Данная теория призвана выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы. Именно различие в ресурсах, неравномерность их распределения является причиной конкурентного преимущества организаций. Наиболее компетентные фирмы отличаются от других способностью культивировать ресурсы, расширяя границы их обмена,

считая его началом момент изготовления (а не передачи), а концом — момент потребления (а не получения товара).

Кибернетическая модель организации. Разработчики — С. Бир, Д. Форрестер, С. Янг. Подход к рассмотрению организации с позиций классической кибернетики предполагает рассмотрение организации как кибернетической системы.

Кибернетическая система — это целеустремленная система, множество взаимосвязанных элементов которой способно воспринимать, запоминать, перерабатывать и обмениваться информацией. Такие системы обладают особыми системными свойствами, изучение которых и составляет задачу теории организации.

Для кибернетической системы обязательно наличие цели. Управление в такой системе осуществляется по принципу обратной связи. Обратная связь предусматривает сравнение промежуточных, текущих состояний (выходов) системы с основной целью для корректировки деятельности.

Кибернетическая система состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. Подсистемы находятся в постоянном взаимодействии: управляющая подсистема передает команды управляемой подсистеме, которая, в свою очередь, посылает информацию о своем текущем состоянии (обратная связь). С точки зрения кибернетики, связь — это процесс обмена информацией, который регулирует поведение систем (управляет ими).

Значение такого подхода состоит в том, что кибернетика выявила неразрывную связь информации с процессами организации. Кибернетика определила механизм управления как стержень развития любой системы: благодаря управлению система в процессе своего развития ведет постоянную «антиэнтропийную» деятельность — создает организационный порядок из хаоса.

Выдающийся кибернетик Стаффорд Бир для рассмотрения организации предложил модель жизнеспособной системы, которая подробно рассмотрена в его книгах «Мозг фирмы» (1972), «Сердце предприятия» (1979) и «Системная диагностика организаций» (1985).

Модель жизнеспособной системы отражает поведение эффективной организации и устанавливает принципы, следуя которым организация оказывается «достойной выживания». К таким принципам Бир относит управляемость, обучаемость, а также способность к адаптации и развитию.

Организация рассматривается как система, состоящая из пяти подсистем (основных управленческих функций): осуществление операций, координация, контроль, интеллектуальное развитие и выработка политики. Операции являются основной формой деятельности организации, т.е. они отражают те действия организации, для которых она была создана. Модель выделяет основные операции организации, определяет связи между этими операциями и остальными четырьмя функциями управления, которые их обслуживают. Ключевым является вопрос о законах взаимосвязи, реализуемых в виде контуров управления и передачи информации.

В основе модели жизнеспособной системы лежит закон необходимого разнообразия У. Эшби, который требует, чтобы набор управленческих реакций был не менее богатым, чем набор возможных состояний внешней среды. Однако невозможно учесть все состояния внешней среды, и на помощь приходит свойство самоорганизации системы. В модели грамотно организованной фирмы предусмотрены механизмы, направленные на сужение разнообразия среды («аттентюаторы» — виды деятельности, предназначенные для снижения многообразия). Одновременно происходит расширение разнообразия управленческих возможностей и реакций («усилители» для увеличения, в случае необходимости, влияния тех или иных видов деятельности и «преобразователи» — для изменения формы представления информации, передаваемой, к примеру, от одной системы к другой).

В этой модели применяется закон о том, что все иные организации содержат сами себя. С. Бир называл это рекурсией. Система состоит из нескольких подразделений со своими руководителями, каждое из которых обслуживается управляющими функциями и рассматривается в качестве жизнеспособной системы. Каждой из подсистем организации и каждому подразделению должно быть предоставлено столько автономии, сколько это возможно без нарушения общей целостности.

Конфликтная модель. Данную модель разработал Р. Холл. Организация рассматривается как сложный и противоречивый объект исследования, имеющий множество противоречивых (конфликтующих) целей и действующий в условиях противоречивых установлений (институций). Холл понимал организацию как коллектив с относительно идентифицированными границами, нормативным порядком (уставом), ранжированием власти (иерархией), системами

коммуникаций и координации членства (процедуры); этот коллектив существует на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимается деятельностью, обычно связанной с набором целей. Цели и интересы членов организации противоречивы, столкновение организационных единиц, в основе которого лежит противоречие, возникающее в одной из институциональных сфер организации, можно назвать организационным конфликтом.

Иногда выделяют также **конфликтно-игровую модель**, в соответствии с которой организация рассматривается как механизм взаимодействия между различными группировками в рамках «организационной игры». Члены организации — это игроки, действующие по заданным, но постоянно меняющимся правилам. Игроки стремятся к достижению своих целей, вступают в коалиции, конфликтуют и договариваются между собой. Организация, построенная по такому принципу, характеризуется высоким уровнем неопределенности и значительной свободой участников.

Некоторые авторы выделяют также **органическую модель организации** (Т. Бернс, Д. Сталкер) как антипод механистической и бюрократической моделям; **проблемную модель организации** (В. Франчук), в основе которой — положение, гласящее, что цели организации устанавливаются в зависимости от стоящих перед ней проблем, а не проблемы выявляются в зависимости от характера целей¹.

Анализ показывает: в действительности нет организаций, которые строили бы свою деятельность в полном соответствии с какой-либо одной моделью. Чаще всего в них наблюдается процесс эволюционного перехода от одних приоритетов к другим. Например, от модели закрытого типа с ориентацией на оптимальное использование ресурсов к модели, представляющей собой открытую систему, результаты деятельности которой определяются по системному эффекту. В таком случае организация оценивает эффективность по критериям, рекомендованным обеими моделями. В деятельности многих организаций (особенно крупных) можно отметить наличие элементов всех концепций, каждая из которых используется *там и в той мере, где и насколько* это диктуется ситуационными условиями, учитывающими воздействие совокупности внешних и внутренних факторов.

¹ *Иванова Т. Ю.* Теория организации : учебник / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. М. : КНОРУС, 2006. С. 174.

Глава 4

Типы организаций

4.1. Понятие социальной организации

Социальные организации в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими и др. Наиболее распространены социально-экономические системы. Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями. Эти организации играют существенную роль в современном обществе. Их особенности таковы¹:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства различных интересов людей. Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают систему контроля, включающую наказание и поощрение индивидов, с той целью, чтобы выбираемые ими действия не выходили за рамки допустимых для данной системы норм и правил поведения. В социальной организации проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы. К объективным относятся циклические процессы спада — подъема в деятельности организации (в соответствии с жизненным циклом организации), процессы, связанные с действиями законов организации, например синергии, композиции и пропорциональности, информированности.

¹ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М. : ЮНИТИ, 2000. С. 22–23.

К субъективным относятся процессы, связанные с выбором того или иного управленческого решения.

Существуют различные определения понятия социальной организации¹.

Социальная организация *в широком смысле* — любые организационные человеческие сообщества или совокупность взаимосвязанных социальных групп. В *узком смысле* — это наименование специфической, собственно социальной подсистемы регуляции поведения, наличие которой и позволяет рассматривать организацию как социальную систему.

При рассмотрении административных, прежде всего производственных организаций социальная организация выступает как подсистема в рамках сложных социотехнических систем, компоненты которых имеют различную природу (происхождение): технико-технологическую, экономическую и социальную. В этом случае социальная организация рассматривается как социальная подсистема.

Социальная организация может быть представлена в виде совокупности подсистем, выполняющих отдельные функции или обеспечивающих достижение определенных целей. Примером является модель социальной организации, представляющая ее в виде трех относительно независимых социальных подсистем:

- 1) формальной структуры, направленной на достижение общеорганизационных целей;
- 2) кооперированной системы, ориентированной на достижение целей индивидов, в первую очередь на успешное прохождение ими определенных этапов карьеры;
- 3) политической системы (деловой стратегии), нацеленной на выполнение задач подразделениями организации и оказание воздействия на них.

Социальная система, трактуемая в узком смысле, — это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура, прежде всего социальные нормы. Составляющими этой подсистемы являются обычно формальная и неформальная организации.

Трудовая организация — одна из важнейших и наиболее распространенных разновидностей социальных систем. Это саморегулирующаяся система, которая сознательно

¹ Щербина В. В. Социальные теории организации. М. : ИНФРА-М, 2000. С. 173.

создается людьми для достижения общих целей. Без увеличения можно сказать, что человек живет в мире трудовой организации. Каждый день он прямо или опосредованно сталкивается с множеством организаций, от которых получает необходимые товары или услуги либо в деятельности которых он сам участвует, производя другие товары и услуги уже для других людей. В конечном счете, и индивидуальное, и групповое поведение определяется включенностью в организации (принадлежностью к соответствующей трудовой организации) или контактами с ними. Трудовые организации выполняют роль института, осуществляющего объединение и координацию поведения людей, специализирующихся на разных типах и видах деятельности. Они включают людей в общий, единый трудовой процесс, планируя и программируя их деятельность, регулируя и корректируя в случае необходимости их поведение, контролируя ход процесса и результаты труда. Будучи средством достижения цели, трудовая организация возникает всякий раз, когда налицо потребность в совместном кооперированном труде. К существенным признакам трудовой организации как системы можно отнести ее целостность и наличие автономных по своим целям функций компонентов (подсистем), несводимость ее свойств как целого к простой сумме свойств всех элементов, взаимодействие с внешней средой, выступающей условием и ограничением ее существования.

В роли социальной системы трудовая организация выступает главным образом как социальная общность, имеющая иерархическое строение и обладающая как минимум двумя компонентами (подсистемами) — объектом и субъектом управления. Она характеризуется нетождественностью интересов социальных групп и отдельных работников с целями организации, обладает целевой природой и оценивается через целедостижение, что предполагает наличие в ней элементов рациональности.

Трудовая организация опирается на разделение и специализацию труда по функциональному признаку. Строится она по иерархическому принципу, что обусловлено необходимостью координировать разнонаправленную деятельность горизонтальных структур различных уровней; выполняет определенные функции по отношению к внутренним социальным компонентам и элементам и обществу.

Трудовая организация выполняет три устойчивые функции: главную целевую (миссия организации); социально-интегративную; управленческо-нормативную. Первая связана с достижением результатов функционирования трудовой организации, оцениваемых через критерий достижений цели. В иерархии функций она главная, так как для ее реализации и создана организация. По отношению к целевой две другие функции выступают одновременно и ресурсом, и ограничителем. Смысл социально-интегративной функции заключается в том, что носителем социального действия в организации являются ее социальные элементы — субъекты социального действия (люди, социальные группы), образующие микросоциум или трудовой коллектив. Управленческо-нормативная функция связана с поддержанием целостности организации, снятием возможной социальной напряженности и разрешением конфликтов, удовлетворением разнообразных потребностей работников (в том числе в принадлежности к трудовой организации и общении) и поддержанием необходимого социального и морально-психологического комфорта. Она обеспечивает взаимодействие трудовой организации с внешней средой, интеграцию организации в макросоциум (общество). Она передает систему требований, выработанных обществом и его социальными институтами (законы, нормы, правила и т.д.), на уровень микросоциума (трудового коллектива) и адресует их личности.

Формальная и неформальная организации — два способа социальной организованности.

Формальная организация имеет следующие особенности:

1) она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности сознательного движения к известной цели;

2) она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе. В формальной организации предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям.

К формальным организациям относятся:

1) *вертикальная (линейная) организация*, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими — выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;

2) *функциональная организация*, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;

3) *штабная организация*, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Неформальная организация представляет собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и внутригруппового общения.

Причины возникновения неформальной организации происходят из недостатков формальной организации: во-первых, в неизбежной ограниченности формальной организации, которая в принципе не может охватить и регулировать все процессы функционирования социальной организации, и, во-вторых, в специфике деятельности индивида в организации, выражающейся в нетождественности его интересов и его организационной функции.

В то же время в неформальной организации индивид располагает возможностью организационной самостоятельности, привнесения им в организацию элементов более широкой социальной среды (интересов, влияний, планов и т.д.). Это связано с его стремлением к дополнительному (помимо функционального) взаимодействию с другими людьми, к удовлетворению своих разнообразных социальных потребностей.

Неформальная организация проявляется в двух разновидностях:

1) *внеформальная организация* — понятие, введенное в теорию организации Р. Дабином в рамках его концепции организации как социотехнической системы. Согласно этой концепции внеформальная организация представляет собой особую подсистему социальной регуляции поведения в деятельности людей в производственных организациях, сосуществующую с такими подсистемами, как технико-технологическая, формальная и неформальная. Понятие внеформальной организации в теорию организации введено в результате усложнения представлений о природе и функциях неформальных отношений в организации.

Особенность внеформальной организации заключается в обеспечении известной вариантности¹ при выполнении частных деловых задач в рамках организации и предписаний формальной организации. Ее основные задачи — модификация жестких правил поведения, predeterminedенных технической организацией и зафиксированных в нормах формальной организации, учет специфики частных задач, выполняемых в рамках заданной деятельности. Согласно Дабину внеформальная организация ориентирует индивида на решение творческих задач в пределах границ и форм, определенных формальной организацией.

Данный термин используется также рядом отечественных специалистов. Так, по мнению А. И. Пригожина, внеформальная организация — это одна из двух подсистем неформальной регуляции, в которой неформальные механизмы регуляции поведения связаны со сферой деловых отношений. Неформальные отношения возникают по поводу и в процессе продуктивной деятельности. Внеформальная организация использует механизмы самоорганизации в сфере деловых отношений для достижения институциональных целей. Можно сказать, что внеформальная организация — это та, в которой неформальные служебные отношения несут функциональное (производственное) содержание и существуют параллельно с формальной организацией (например, оптимальная система деловых связей, стихийно складывающихся между работниками, некоторые формы рационализации и изобретательства, способы принятия решения и т.д.);

2) *социально-психологическая организация*, выступающая в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий и т.д.).

Картина неформальных организаций чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов, характеру деятельности, возрастному и социальному составу, устойчивости и т.д. В зависимости от идейной и нравственной

¹ Вариантность (от лат. *varitio*) — изменение, некоторое отклонение от типа, чего-либо.

направленности, стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам:

1) просоциальные, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;

2) асоциальные, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем;

3) антисоциальные. Эти группы – самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу.

4.2. Классификации организаций

Согласно широкой трактовке к организациям относятся самые разные типы целевых социальных общностей (коллективов), имеющих иерархическое строение и использующих средства социальной регуляции, контроля и координации – от государства до семьи¹. Классификация организации может осуществляться по различным критериям²:

- форме собственности;
- цели;
- производственной направленности;
- масштабу охвата;
- сложности строения;
- способу и степени жесткости строения;
- степени формализации отношений;
- средствам регуляции и др.

Так, Ч. Барнард подразделял организации по масштабу охвата на социальные (например, государства) и частные, к которым он относил все остальные. По степени жесткости и формализации иерархически построенных властных структур он делил организации на скалярные (ступенчатые) и латеральные (боковые).

Подразделение организаций по сложности строения на простые и сложные характерно для А. Этциони и представителей ситуационной школы в теории организации.

¹ Щербина В. В. Основы теории организации. М. : ЮНИТИ, 2000. С. 133.

² Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2003. С. 288.

В классификации А. И. Пригожина за основу приняты степень нормализации отношений и способность сотрудников влиять на цели организации. Он выделяет три типа организаций:

- административные (обобщенное наименование разных типов организаций — коммерческих, производственных, образовательных, дарственных и др.);
- общественные (партии, союзы);
- ассоциативные (семья, религиозная община).

Чаще всего объектом изучения организаций выступают именно административные организации, которые классифицируются по разным основаниям: типу собственности, профилю специализации, технологии цели и т.д. Однако наибольший интерес представляют такие основания классификации, как тип административной структуры, используемые средства социальной регуляции, отношения власти, стадия развития организации, тип организационной структуры, стиль руководства.

Классификация организаций важна по трем причинам¹:

- существование сходных по каким-либо признакам организаций, что помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования;
- возможность определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовки кадров, контрольных служб и т.д.;
- принадлежность организации к той или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Организации могут быть:

— правительственными и неправительственными. Статус правительственной организации дается официальными органами власти. К неправительственным организациям относятся все другие организации, не имеющие такого статуса;

— коммерческими и некоммерческими. Коммерческие организации строят свою деятельность на получении прибыли в интересах учредителей (владельцев), а для некоммерческих основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль после вычета всех видов налогов идет не учреждениям, а на развитие организации;

¹ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М. : ЮНИТИ, 2000. С. 29–31.

— бюджетными и небюджетными. Бюджетные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты налогов, а небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования;

— общественными и хозяйственными. Общественные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде), а хозяйственные — для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

К хозяйственным организациям относятся:

— юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных);

— неюридические лица всех форм.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности: государственную, муниципальную, общественную, арендную, частную, групповую. Встречаются организации со смешанной формой собственности, например акционерные общества, в которых государство имеет только часть акций, а остальные принадлежат частным лицам — юридическим или физическим.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро-, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

Классификация фирм (организаций) по различным принципам, положениям дает возможность получить в результате изучения конкретной фирмы полное представление об организационно-правовом положении фирмы, характере и масштабах ее деятельности, позиции фирмы на мировых рынках, внутрифирменных отношениях в крупных фирмах. Предлагаемая классификация различает фирмы:

- по виду и характеру хозяйственной деятельности;
- правовому положению;
- характеру собственности;
- принадлежности капитала и контролю;
- сфере деятельности.

По виду и характеру хозяйственной деятельности различают фирмы:

- промышленные;

- торговые;
- страховые;
- транспортно-экспедиторские;
- инжиниринговые;
- туристские;
- арендные и др.

4.3. Современные организационно-правовые формы организаций

По правовому положению фирмы определяют, кто и в каком размере несет ответственность по обязательствам фирмы, т.е. кто будет оплачивать долги фирмы, если она обанкротится. От правового положения фирмы зависит, кому предоставляется право (полномочие) заключать сделки от ее имени. В отношениях с контрагентами сделка считается действительной даже тогда, когда она выходит за рамки уставной цели или совершается лицом с превышением предоставленных ему фирмой полномочий. Выход за рамки предмета деятельности, предусмотренного в уставе, или предоставленных полномочий может служить основанием для привлечения к ответственности действующих от имени фирмы лиц, с которыми сделка была заключена.

Правовое положение фирм в зарубежных странах весьма различно и определяется гражданским и торговым правом каждой страны. Обычно все фирмы, зарегистрированные в торговом реестре данной страны, являются юридическими лицами, т.е. выступают в гражданском и торговом обороте в качестве самостоятельного субъекта права.

Юридические лица — это объединения лиц и объединения капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность (имущество юридического лица обособлено от имущества его членов). Юридическое лицо характеризуется следующими признаками:

- общей целью, определяемой членами объединения;
- наличием организационной структуры, обеспечивающей единство в процессе хозяйственной деятельности;
- самостоятельной имущественной ответственностью по обязательствам, в которые оно вступает;
- независимым существованием от лиц, входящих в его состав;

— независимым существованием объединения от смены лиц, в него входящих.

Все фирмы в зарубежных странах по правовому положению делятся на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

Единоличное предприятие (sole proprietorship) является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия). Данное предприятие может быть зарегистрировано в торговом реестре как самостоятельное или как филиал другого предприятия того же предпринимателя.

Единой классификации *объединений предпринимателей* в зарубежных странах не существует. Наиболее распространенным является их деление в зависимости от характера объединения (лиц или капиталов) и от степени ответственности участников объединения по обязательствам фирмы, (всем своим имуществом или только вкладами участников). Объединение лиц основано на личном участии членов в ведении дел фирмы. Объединение капиталов имеет целью концентрацию капиталов и освобождение участников от риска, возникающего в результате хозяйственной деятельности.

В большинстве стран принято деление объединений предпринимателей на следующие виды: полное товарищество, командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество.

Товарищества — это объединения лиц, общества — объединения капиталов. По существу нет принципиальных отличий между этими понятиями в западноевропейских странах, в Англии и в США. Вместе с тем существуют определенные особенности в способе образования капитала и терминологии.

Полное товарищество — это объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Полное товарищество не связано публичной отчетностью, т.е. не обязано публиковать сведения о результатах хозяйственной и финансовой деятельности.

Коммандитное товарищество — это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом. Полные товарищи участвуют в товариществе как своим капиталом, так и хозяйственными усилиями, а вкладчики — только своим капиталом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью — это форма объединения капиталов. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом. Капитал этого общества подразделяется на доли участия (паи), которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными.

Акционерное общество представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков — акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. Акционерные общества обязаны публиковать годовые отчеты о своей деятельности (отчет правления, баланс и счет прибылей и убытков) по истечении каждого финансового года.

В целях унификации правового регулирования образования и деятельности фирм в странах ЕС была принята единая классификация фирм по правовому положению, которая применяется в новом законодательстве всех стран — членов ЕС. Согласно этой классификации имеется два вида компаний: публичного типа и частного типа. Оба вида компаний — это компании с ограниченной ответственностью:

- *компания публичного типа* по правовому положению соответствует акционерному обществу, ее капитал образуется путем публичной подписки на акции, она не подвергается каким-либо ограничениям в отношении членства и подписки на акции;

- *компания частного типа* соответствует по правовому положению обществу с ограниченной ответственностью.

В США различают два вида объединений: партнерства и корпорации. Партнерства (*Partnership*) — это объединения лиц, корпорации (*Corporation*) — объединения капиталов. По закону США партнерство может быть общим и ограниченным.

Общее партнерство (General partnership) образуется на основе закона, но не признается юридическим лицом. Оно определяется объединением двух или более лиц для ведения дел с целью извлечения прибыли. Любой компаньон общего партнерства обладает компетенцией представлять других владельцев и принимать финансовые обязательства. Каждый участник общего партнерства несет неограниченную персональную ответственность по долгам, обязательствами другой задолженности фирмы.

Ограниченное партнерство (Limited partnership) в США называется «товариществом на вере» и соответствует по своему положению коммандитному товариществу.

Паевое объединение (Joint stock association) имеет капитал, состоящий из паевых вложений участников, которые получают акции, свободно обращающиеся на бирже. Все участники несут полную ответственность за долги и обязательства объединения.

Понятию акционерного общества в США соответствует *предпринимательская корпорация (Corp., Inc.)* в отличие от публичных и непредпринимательских корпораций, не преследующих целей получения прибыли. Как и в акционерном обществе, в корпорации акционер несет ограниченную ответственность по обязательствам и долгам общества только в пределах суммы, уплаченной за акции. Капитал корпорации делится либо на акции, либо на паи, между которыми, впрочем, не существует принципиального различия.

Специфическим видом гражданско-правового договора является *договор о трасте (trust)*. Участники договора передают свои финансовые средства или другое имущество, из которых финансируется и формируется предприятие, третьему лицу (иногда специально созданному для этой цели) под его доверительное управление. Это лицо (часто крупный банк или специальная управленческая компания) выступает в качестве доверительного собственника созданного таким образом предприятия, а его участники формально не имеют уже никаких прав (и законных возможностей) участвовать в управлении или

влиять на это управление. Однако на самом деле они часто решают все вопросы управления предприятием, включая и подбор доверительного собственника (фактически наемного управляющего предприятием).

4.4. Характер собственности, принадлежность капитала и сфера деятельности

По характеру собственности различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные.

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных как на основе системы участия, так и на основе договоренностей между участниками объединения. В практике сложились определенные типы объединений, которые различаются в зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это — картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

Картель представляет собой объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности — регулирования сбыта.

Синдикат — это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Пулы также относятся к объединениям картельного типа. Пулом называется объединение предпринимателей, предусматривающее собой порядок распределения прибылей его участников.

Трест представляет собой объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность.

Концерн — это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Объединенные

в концерн предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгового товарищества. Концерн полностью контролирует деятельность входящих в него компаний.

Промышленные холдинги — это компании, которые сами не занимаются производственной деятельностью, а только осуществляют путем системы участия контроль над деятельностью входящих в них предприятий. Компании, входящие в холдинг, обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью и заключают международные коммерческие сделки от своего имени. Однако решение основных вопросов, относящихся к их деятельности, принадлежит холдинговой компании.

Финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей экономики. В отличие от концерна во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него компаний, а также координируют все сферы их деятельности.

Государственные фирмы выступают наряду с частными фирмами контрагентами. Их наиболее распространенной правовой формой являются объединения предпринимателей — акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. Под государственными предприятиями обычно понимаются как чисто государственные, так и смешанные, или полугосударственные.

Кооперативные фирмы (союзы) в развитых странах представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности преследующей коммерческие цели.

По принадлежности капитала различают следующие виды фирм: национальные, иностранные, смешанные.

Национальными называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны.

Иностранными считаются фирмы, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или в определенной части, обеспечивающей им контроль.

Смешанными по капиталу называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или нескольких стран.

По сфере деятельности выделяют *международные компании*.

К международным относятся фирмы, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала и контролю большинство из них — национальные.

Отличительными особенностями международной фирмы являются:

- наличие сети подконтрольных производственных филиалов и компаний в других странах;
- использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий;
- контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в правовом положении филиалов и дочерних компаний.

Филиал (от лат. *filialis* — сыновний) — отделение или самостоятельная часть предприятия, учреждения, организации; обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства. Филиалы не являются юридическими лицами. Они наделяются создавшим их юридическим лицом имуществом. Руководители филиалов назначаются юридическим лицом и действуют на основании его доверенности. Сведения о филиалах должны быть указаны в учредительных документах создавшего их юридического лица. Филиалы действуют на основании положений о филиалах, которые утверждаются органами юридического лица¹. Филиал не имеет юридической самостоятельности и, следовательно, не может вести дела от своего имени: заключать сделки, вести бухгалтер, отчитываться перед аудиторам.

Дочернее общество — хозяйственное общество, решения которого определяются (либо могут определяться) иным (основным, материнским) хозяйственным обществом в силу преобладающего участия последнего в его уставном капитале (размер преобладающего участия в уставном капитале дочернего общества законом не установлен), либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом². В отличие от филиалов дочерние компании, обладая юридической самостоятельностью, выступают на рынке от своего имени и за свой счет.

¹ Гражданский кодекс РФ, ст. 55.

² Гражданский кодекс РФ, ст. 105.

4.5. Российские хозяйственные организации

Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ) предусматриваются следующие формы организаций:

1) **коммерческие** (основной целью деятельности которых является извлечение прибыли):

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия;

2) **некоммерческие** (не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками):

- потребительские кооперативы;
- общественные или религиозные организации (объединения);
- благотворительные и другие фонды;
- учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме *ассоциаций* и *союзов*.

Основные правовые формы коммерческих организаций таковы:

— **полное товарищество** — товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом;

— **товарищество на вере (командитное товарищество)** — товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников — вкладчиков (командитистов). Последние несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности;

— **общество с ограниченной ответственностью** — общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков,

связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей;

— **общество с дополнительной ответственностью** — общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их долей, определенном уставом общества;

— **акционерное общество** — общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерные общества могут быть открытого и закрытого типа.

Открытое акционерное общество — акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Закрытое акционерное общество — акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества;

— **производственный кооператив (артель)** — добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущества и паевых взносов. Производственный кооператив является коммерческой организацией;

— **унитарное предприятие** — коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. В форме унитарных предприятий

могут быть созданы только *государственные* и *муниципальные* предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления;

— *дочерние и зависимые общества*. Хозяйственное общество признается *дочерним*, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Хозяйственное общество признается *зависимым*, если другое (преобладающее, участвующее) общество имеет более 20% голосующих акций акционерного общества или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

К некоммерческим организациям относятся:

— *потребительский кооператив* — добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов;

— *фонд* — не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Имущество, переданное фонду его учредителями (учредителем), является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам созданного ими фонда, а фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей;

— *общественные и религиозные организации (объединения)* — добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Общественные и религиозные организации, являясь некоммерческими организациями, вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям;

— *учреждение* — некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих,

социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. Учреждение может быть создано гражданином или юридическим лицом (частное учреждение) либо соответственно РФ, субъектом РФ, муниципальным образованием (государственное или муниципальное учреждение). Государственное или муниципальное учреждение может быть *автономным, бюджетным* или *казенным* учреждением. Частное учреждение полностью или частично финансируется собственником его имущества. Порядок финансового обеспечения деятельности государственных и муниципальных учреждений определяется законом. Частное или казенное учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности указанных денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам такого учреждения несет собственник его имущества;

— **ассоциации и союзы** — добровольные объединения юридических лиц. Коммерческие организации могут объединяться в ассоциации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Общественные и иные некоммерческие организации, в том числе учреждения, также могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) этих организаций. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица. Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и в порядке, предусмотренных учредительными документами ассоциации.

Вопросы и задания по разделу I

1. Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается суть организации как предмета исследования?
2. Какие общеметодологические, философские методы исследования вы знаете?
3. Что такое тектология?
4. Какие общенаучные подходы и методы исследования вы знаете?
5. Каковы ключевые моменты современной системы подходов к теории организации?
6. Какие основные этапы в развитии научных взглядов на организацию вам известны?
7. В чем заключается вклад отечественных исследователей в развитие теории организации?
8. В чем суть механистических моделей организаций?
9. Какие бюрократические модели организации вы знаете?
10. Какие «открытые» модели организаций вам известны?
12. В чем заключается суть организации как сложной иерархической системы, взаимодействующей с внешней средой?
13. Что такое общественная модель организации?
14. Что вы можете сказать о плюрализме современных организационных моделей?
15. Чем характерна социальная организация?
16. Что такое трудовая организация?
17. Чем формальная организация отличается от неформальной?
18. Каким образом классифицируются организации?
19. Какие организационно-правовые формы организаций вы знаете?

2. Задания для самостоятельной работы

1. Выделите основные этапы развития теории организации и представьте их в виде таблицы.

№ п/п	Этап развития теории организации, временной период (годы)	Основные представители теории	Вклад в теорию организации	Недостатки теории	Актуальность на современном этапе

2. Сформулируйте наиболее важные, на ваш взгляд, проблемы, являющиеся предметом исследования теории организации на современном этапе (5–7 проблем).

3. Составьте список ключевых терминов, связанных с понятием «организация», дайте их определения.

4. Назовите основные этапы развития теории и практики управления в России.

5. Охарактеризуйте особенности развития организационной теории в СССР.

6. Сопоставьте организационные концепции с именами их авторов.

Автор	Концепция
А. А. Богданов	Концепция «гармонизации» труда
К. Адамецки	Концепция «трудовых установок»
О. А. Ерманский	Концепция узкой базы
А. К. Гастев	Производственная трактовка
П. М. Керженцев	Принцип физиологического оптимума
Е. Ф. Розмирович	Функционально-экономическая концепция
И. М. Бурдянский	Тектология

7. Расскажите о системном и ситуационном подходах в управлении. Могут ли они применяться одновременно?

8. Составьте сравнительную таблицу, характеризующую основные модели организации.

№ п/п	Название модели	Основные авторы	Представление об организации	Значение модели в развитии теории организации

9. Охарактеризуйте «естественную» модель организации (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциони).

10. Изложите суть теории хаоса.

11. Охарактеризуйте социотехническую модель организации.

Раздел II

ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В результате изучения раздела II студент должен:

знать:

- основные законы и принципы развития организаций;
- принципы и содержание системного подхода к исследованию организации: понятие системы, виды и свойства систем, вклад различных авторов в развитие системного подхода, принципы самоорганизации системы;
- сущность и принципы процессного и ситуационного подходов в теории организации;
- понятие иерархии в организации, виды связей в организации, принципы делегирования полномочий;

уметь:

- применять основные модели ситуационного управления;
- анализировать проблемы управления и развития организации с позиций системного подхода;

владеть:

- основными методами системного и ситуационного анализа организаций.
-

Глава 5

Законы организации

Закон — это категория, отображающая существенные, необходимые и повторяющиеся связи между явлениями реального мира.

В любой организации имеется много управляемых и неуправляемых процессов. Например, процесс принятия решения и исполнения его, процесс управления, воспитательный процесс и т.д.

Объективные зависимости формируются независимо от воли людей. Если руководитель учитывает неотвратимость действия этих зависимостей, он может их использовать во благо себе, в противном случае эти зависимости могут помешать его усилиям. Субъективные зависимости составляются людьми для реализации глобальных целей организации или страны. Они могут быть кратковременными или долгосрочными. Из категории «зависимость» вытекает понятие «закон». Закон — это зависимость, которая:

— зафиксирована в законодательных и нормативных документах (конституция, законодательные акты, уставы и т.д.);

— является общепринятой нормой для большинства организаций (Библия, Коран и т.д.);

— получила научное обоснование, признание авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция и т.д.).

В общем виде законы организации — это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами. Законы бывают объективными и субъективными, кратковременными и устойчивыми, моральными и аморальными. Законы могут быть представлены в виде таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов и статей, инструкций и положений. Закон — это динамика функционирования организации, а положение, статья, данные таблицы и т.д. — это статика.

Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы организации имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от страны, географического положения, сферы деятельности организации. Особенное — это часть закона, не меняющая его суть, но отражающая особенности организаций как социальной системы, например общий уровень культуры и профессиональной подготовки и т.д.

5.1. Закон синергии

Закон синергии — один из ведущих законов организации, означающий, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Иными словами, закон синергии заключается в том, что сумма свойств организованного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности¹. Значение закона синергии определяется тем, что действие других законов организации, в конечном счете, направлена на достижение более высоких значений синергетического эффекта. Источники появления такого рода «организационного эффекта» исследует бурно развивающееся научное направление, которое получило название синергетики.

Термин *синергетика* был введен Германом Хакеном в 1977 г. в книге «Синергетика» для подчеркивания роли коллективистских, кооперативных эффектов в процессах самоорганизации. Организация, как любая другая система, обладает свойством эмерджентности, заключающимся в том, что свойства системы в целом не являются простой суммой ее составных частей. Система может обладать такими свойствами, какими не обладает ни одна ее часть. Синергетический эффект в отличие от эмерджентности связан

¹ Термин «синергетизм» в биологии означает сотрудничество между различными органами. В менеджменте существует несколько его синонимов, лишь слегка отличающихся по значению: стратегический рычаг, взаимосвязи, стоимостные преимущества, достижения рационализации.

с кооперативным взаимодействием входящих в систему элементов.

Изучение различных систем позволило установить некоторые *особенности возникновения и проявления синергетического эффекта*. Рассмотрим их.

1. Синергетический эффект наблюдается только в сложных системах, не находящихся в состоянии равновесия. Состояние неравновесия более свойственно открытым системам, с то время как закрытые системы в соответствии с законами термодинамики стремятся в конечном итоге прийти к состоянию с максимальной энтропией и прекратить любые эволюции. Именно состояние неравновесия позволяет открытым системам развиваться.

2. Появление синергетического эффекта возможно только в самоорганизующихся системах, т.е. в системах, способных на установление согласованного внутреннего взаимодействия без внешнего управляющего воздействия.

3. Для возникновения синергетического эффекта необходимо кооперативное взаимодействие большого числа элементов системы, поэтому вероятность проявления синергии выше в крупных системах.

4. Фундаментальным принципом самоорганизации служит возникновение нового порядка и усложнение систем через флуктуации (случайные отклонения) состояний их элементов и подсистем. Такие флуктуации обычно подавляются во всех динамически стабильных и адаптивных системах за счет отрицательных обратных связей, обеспечивающих сохранение структуры и близкого к равновесию состояния системы. Но в более сложных открытых системах благодаря притоку энергии извне и усилению неравновесности отклонения со временем возрастают, накапливаются, влекут за собой «расшатывание» прежнего порядка и через относительно кратковременное хаотическое состояние системы приводят либо к разрушению прежней структуры, либо к возникновению нового порядка.

5. Самоорганизация присуща системам достаточно высокого уровня сложности, с большим количеством взаимодействующих между собой элементов. Недостаточно сложные системы не способны к адаптации к внешним воздействиям и к развитию, для которых требуются затраты большого количества ресурсов, и при получении извне чрезмерного количества энергии теряют свою структуру и разрушаются.

6. Эффект самоорганизации наступает только в случае преобладания положительных обратных связей, действующих в открытой системе, над отрицательными обратными связями.

7. Самоорганизация в сложных системах, переходы от одних структур к другим, возникновение новых уровней организации материи сопровождаются нарушением симметрии. Самоорганизация в сложных и открытых системах приводит к необратимому разрушению старых и к возникновению новых структур и систем.

Основные положения синергетики можно характеризовать следующим образом.

1. Сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития. Необходимо понять, как способствовать их собственным тенденциям развития, как выводить системы на эти пути. Проблема управляемого развития принимает, таким образом, формы проблемы самоуправляемого развития.

2. Хаос может выступать в качестве созидającego начала, конструктивного механизма эволюции, из хаоса собственными силами может развиваться новая организация. Через хаос осуществляется связь разных уровней организации. В моменты неустойчивости малые возмущения, флуктуации могут стать источником формирования макроструктур.

3. Для сложных систем, как правило, существует несколько альтернативных путей развития. Неединственность эволюционного пути, отсутствие жесткой предопределенности обуславливает возможность выбора путей дальнейшего развития, причем таких, которые устраивали бы человека и вместе с тем не являлись бы разрушительными для природы.

Хотя путей эволюции и целей развития много, с выбором пути в точках ветвления (так называемых точках бифуркации), т.е. на определенных стадиях эволюции, проявляет себя некая предопределенность, преддетерминированность развертывания протекающих в системе процессов. Настоящее состояние системы определяется не только ее прошлым, ее историей, но и формируется из будущего в соответствии с грядущим порядком.

4. Существуют качественно иные, чем принято считать, новые принципы суперпозиции, сборки сложного эволюционного целого из частей, т.е. построения сложных развивающихся структур из простых. Объединение систем

не сводится к их простому сложению: имеет место перекрытие областей локализации структур с дефектом энергии. Целое уже не равно сумме частей. Вообще говоря, оно не больше и не меньше суммы частей, оно качественно иное, а это качество отражается в ином качестве.

5. Методология оперирования сложными системами и эффективного управления ими заключается в следующем. Главное — не сила, а правильная топологическая конфигурация, архитектура воздействия на сложную систему или среду. Малые, но правильно организованные и направленные, резонансные воздействия на сложные системы чрезвычайно эффективны.

6. Закономерности и условия протекания быстрых, лавинообразных процессов и процессов нелинейного, самостимулирующего роста сложно организованных систем имеют большое значение. Важно понять, как можно инициировать такого рода процессы в открытых нелинейных средах, в частности в среде экономической, и какие существуют требования, позволяющие избежать вероятного распада сложных структур, в том числе вблизи моментов максимального развития.

Термин «синергия» применительно к управлению был введен в обиход Игорем Ансоффом, который классифицировал синергетические эффекты по критериям, составляющим прибыль фирмы, следующим образом.

1. **Торговый синергизм** (проявляется при использовании общих каналов распределения для разных товаров, продвижении товаров общего бренда группы).

2. **Операционный синергизм** (более эффективное использование производственных мощностей, персонала, снижение удельных издержек и операционных затрат на единицу товара при росте объемов производства, крупные закупки).

3. **Инвестиционный синергизм** (совместное использование различных источников финансирования, технологической базы, использование результатов разработок в различных направлениях деятельности).

4. **Управленческий синергизм** (возникает при совместном использовании опыта, квалификации управленческого персонала для реализации новых проектов, решения стратегических задач, что приводит к повышению конкурентоспособности компании, усилению ее рыночной позиции, выбору наиболее эффективных решений).

К ресурсам, потенциально способным к созданию синергетического эффекта, можно отнести активы, основанные на информации. Такие активы могут использоваться одновременно, не «изнашиваются» при использовании, комбинирование таких активов между собой и с физическими активами позволяет получить принципиально новый продукт. Способность генерировать синергию на базе знаний и информации выступает одним из методов конкурентной борьбы, когда добавленная стоимость возникает не из кумулятивного эффекта элементов, а из их взаимодействия.

Термин «синергия» использовался И. Ансоффом и для обоснования групповых структур в организации компаний. Приобретение как метод роста, в противоположность органическому росту, есть вид предпринимательства для людей, склонных к структурным решениям. Иногда это называется корпоративным вторжением, многие это считают беспощадной эксплуатацией людей и деловых структур, которые построил кто-то другой. Поэтому термин «синергия» приобрел плохую репутацию, и люди предпочитают употреблять другие выражения.

Синергический портфель — это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Его противоположностью является диверсифицированный портфель, или конгломерат. Примером синергического портфеля является авиакомпания, которая владеет гостиницами, наземным транспортом и обслуживанием аэропортов. Другим примером может быть консультинговая фирма, предлагающая менеджмент, компьютерную систему и услуги по консультированию маркетинга. Синергию можно обнаружить в различных функциях относительно стоимости и добавленной стоимости для клиентов.

При таком виде синергии, когда большая авиакомпания приобретает сеть гостиниц, чтобы иметь возможность предложить полный комплект услуг для пассажиров, добавленная стоимость с точки зрения туристов будет больше, чем сумма, которую авиакомпания и гостиницы могли бы предложить отдельно друг от друга.

Вместе с тем экономия, обусловленная ростом масштабов производства, часто подчиняется закону Гресхама: количественный анализ всегда вытесняет качественный. Это означает, что величину экономии, обусловленной ростом масштаба производства, в которой не принимается

в расчет создание покупательского блага, легко подсчитать, а восприятие ценности этого блага — невозможно.

Позднее концепция синергизма получила расширительное толкование и дополнилась понятием возможного *отрицательного синергетического эффекта*, когда результаты объединенных элементов не достигают суммарных результатов до объединения: $2 + 2 < 4$.

Так, при сделках слияния-поглощения синергетический эффект может носить как положительный результат (более низкие издержки, более эффективное использование ресурсов, расширение масштабов операций, мобильность в распределении финансовых ресурсов), так и отрицательный результат (технологическая несовместимость, невозможность централизации функций, несовпадение по качеству продукции, снижение гибкости и мобильности, увеличение времени на адаптацию). Положительным или отрицательным будет синергетический эффект, зависит от менеджмента организаций, его способности организовать эффективное управление объединенной структурой.

Следует отметить, что в социальных организациях именно социальные взаимодействия являются источником синергизма; объединенная структура наследует преимущества слагающих ее элементов, объединение материальных активов создает лишь предпосылки для возникновения синергии. Социальная составляющая, включающая организационную культуру, методы управления, социальный климат, является основным источником синергетического эффекта, только человеческие ресурсы способны приносить экономические результаты. Именно недостаточное внимание к социальной составляющей приводит к возникновению отрицательного синергетического эффекта.

5.2. Закон развития

Развитие — это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Различают две формы развития:

- *эволюционную*, связанную с постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменениями материи);
- *революционную*, характеризующуюся: а) скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния

материи к другому; б) скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Выделяют прогрессивное и регрессивное развитие. **Прогрессивное развитие** — это переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному. **Регрессивное развитие** — это деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим или уже пройденным формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой, и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, и наоборот.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменениями внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменениями внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении и самопроявлении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменениями экологии (загрязнение или очищение среды, сокращение или увеличение флоры и фауны);
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Развитие основано на **жизненном цикле** любой материальной системы, который включает семь взаимосвязанных этапов: порог чувствительности ($0 - A$), внедрение ($A - B$), рост ($B - C$), зрелость ($C - D$), насыщение ($D - E$), спад ($E - F$) и крах ($F - G$) (рис. 5.1).

В соответствии с этим законом каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного

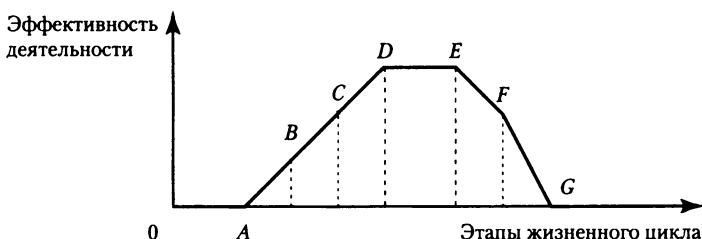


Рис. 5.1. Этапы жизненного цикла

потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на ряд принципов (правил). Среди них следует отметить принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

Принцип инерции (или запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала системы R_j начинается спустя некоторое время (T_1) после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время (T_2) после их окончания (рис. 5.2).

В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности изживших себя организационных структур.

Инерция очень свойственна и человеку, независимо от возраста проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

Принцип эластичности заключается в том, что скорость (V) изменения потенциала системы R_j зависит от самого потенциала R_j :

$$V = F(R_j).$$

На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций.

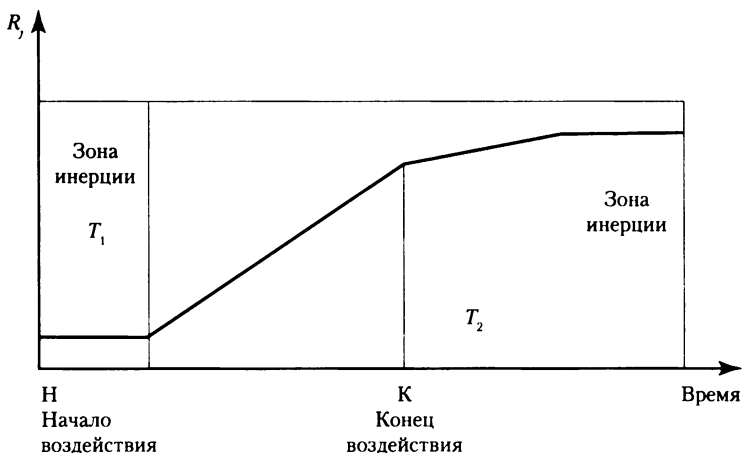


Рис. 5.2. Потенциал системы

Разные организации по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня самой организации.

Приведем примеры высокой эластичности. При скачкообразном увеличении спроса на продукцию организация быстро задействует резервные мощности и привлекает смежные организации. При резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники организации в короткие сроки разработали, освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом.

Принцип непрерывности состоит в том, что процесс изменения потенциала системы R_j идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения.

Кажущаяся дискретность (прерывистость) изменения потенциала системы чаще объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая (трансформирующаяся) к новому качеству или количеству.

Например, организация 28 марта получила кредит в сумме 50 000 долл., который был зачислен на ее расчетный счет в банке. Увеличился ли ее потенциал? Конечно, нет, так как в строке баланса «кредиторская задолженность» появилось число 50 000 долл. Если же организация будет успешно использовать этот кредит, то ее потенциал будет постепенно (непрерывно) расти.

Принцип стабилизации состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы R_j . Этот принцип основан на известной потребности общества в стабильности. Стабилизация организации должна проводиться профессионально за счет ряда факторов, в том числе за счет подключения новых ресурсов для изготовления нового изделия.

Стабилизация осуществляется путем включения новой продукции в деятельность организации. Так, не дожидаясь спада продукции «А», необходимо включить в деятельность организации новую продукцию «Б», а затем — продукцию «В». При этом образуется зона стабилизации ресурсов. Для стабилизации профессионального уровня персонала организации необходимо создать систему постоянного обучения сотрудников. Если такого обучения нет, этот процесс все равно будет идти, но спонтанно и неэффективно.

Для стабилизации потенциала организации могут использоваться также специальные виды страхования.

Успешное развитие и рост организации может привести к «*синдрому большого бизнеса*», который характеризуется следующими признаками:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Если в результате прогрессивного развития организации стал проявляться «синдром большого бизнеса», снять его позволят методы регрессивного развития пути движения к более простым структурам, но на новом уровне.

5.3. Закон самосохранения

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит **закон самосохранения**. Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Согласно закону самосохранения любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое.

Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. Самосохранение организации обусловлено действием двух противоположных организационных факторов — *стабильности* и *развития*: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость — это ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения. Функционирующая организация может стремиться к достижению равновесия, например, в стабильности кадрового состава, поддержании уровня производственных запасов, финансов и т.д. С развитием

организации связана проблема динамического равновесия, т.е. равновесия с изменением структуры под воздействием внешних или внутренних факторов.

Выживание организации — одно из ключевых понятий в современной теории организации и управленческой практике, которое используется для итоговой характеристики процесса жизнедеятельности организации или анализа уровня ее жизнеспособности. Оно рассматривается как один из важных критериев оценки эффективности функционирования организации как социальной системы и противостоит понятию **«смертность организации»**.

В современных моделях теории организации:

— выживание организации является центральным понятием и соотносится с процессами организационной адаптации. Как правило, выживание организации обуславливается установлением равновесных отношений единичной организации с внешней средой и описывается в терминах балансовых моделей, а достижение баланса — в логике пассивной адаптации;

— в теории ресурсной зависимости проблема выживания организации связывается со снижением зависимости единичной организаций от организаций целевого окружения, а адаптивные процессы — с активным воздействием организации на внешнюю среду;

— в неоинституциональном подходе выживание организации рассматривается как некий императив, реализация которого должна быть осуществлена даже в ущерб эффективности организации. При этом проблема выживания организации обуславливается повышением легитимности деятельности организаций и решается путем создания и воспроизводства в ее структуре подразделений, отражающих социальные институты внешнего окружения;

— в организационной экологии выживание сосуществует с показателем смертности организаций и выделяется два аспекта проблемы: выживание единичной организации и выживание организационной (и социальной) популяции. Рассматривая организационное развитие, прежде всего на популяционном уровне, некоторые экологи связывают выживание организационной популяции с повышением ее автономии от внешней среды, а ее развитие — с расширением социокультурного репертуара организаций.

Устойчивость организации. Важным аспектом равновесия организации, связанным с выживанием, является устойчивость

функционирования системы. Устойчивость может быть по отношению к структуре системы или же к функциям, определяющим ее функционирование. Различают также устойчивость первого рода, когда система может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия, и устойчивость второго рода, когда система выходит из состояния равновесия для перехода на новую траекторию (виток) развития. Неустойчивые системы, т.е. системы, которые не могут перейти в новое состояние или вернуться в прежнее состояние после действия негативных факторов, разрушаются. Одним из критериев самосохранения организации как системы является ее умение (способность) адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

5.4. Закон единства анализа и синтеза

Суть *анализа (декомпозиции)* состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть **синтеза (агрегирования)** — в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому говоря о **единстве анализа и синтеза**, подразумевается их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Цель анализа систем — возможно более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак системы, как делимость, декомпозиция. Система — это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части, так как когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства. По данной причине система есть целое, которое нельзя понять путем анализа. Однако анализ следует рассматривать в единстве с синтезом как наиболее сложным методом системного мышления. Анализ (разделение) некоторой системы может идти по трем путям:

- выделенные части независимы друг от друга и сохраняют при этом все свои свойства;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют ряд неосновных свойств;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют основные свойства.

При различных путях выделения анализ частей должен проходить так, чтобы не были потеряны важные свойства частей и была бы реальная польза для всей организации. Так, если в организации рассматривать каждое подразделение в отдельности как самостоятельное, довести до совершенства их деятельность, то совсем не обязательно будет работать наилучшим образом и вся организация. Важная сторона аналитической работы — анализ причинно-следственных связей между выделенными частями, который сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между частями целого. Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого.

Синтез (объединение) осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название *эмерджентность*. Это явление находится в рамках диалектического закона перехода количества в качество. Эффект синергии — составная часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия — к процессам, происходящим в элементах организаций.

Синтез — это процесс объединения в единое целое частей, свойств, отношений, выделенных посредством анализа. Анализ сосредоточен на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему они (части) действуют именно так. Поэтому анализ дает знание, а синтез — понимание. Первый позволяет описать, второй — объяснить. Задача синтеза — спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции. Стадия синтеза относится к активной системосозидающей деятельности человека, будь то конструирование технических систем или разработка оптимальных иерархических структур управления социально-экономическими или производственными процессами.

Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая материальная система — живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного

изменения своей структуры или функций. Скорость и результат изменения зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды системы. Изменения или преобразования системы могут носить как позитивный, так и негативный характер в зависимости от изменения окружающей среды системы и времени преобразования.

5.5. Закон пропорциональности и композиции

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия — гармонии.

Гармония — связь, стройность, соразмерность. Она предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительность (пропорциональность).

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Этот закон формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в данной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Сознательная реализация закона пропорциональности и композиции в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты:

- **принцип планирования:** каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития;
- **принцип координации:** каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими, оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения;
- **принцип полноты:** каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Композиция отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

Свое отношение к проблеме реализации этого закона Г. Эмерсон выразил следующим образом: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются: проблема определения общей цели, проблема многих целей и проблема согласования многих целей.

Пропорциональность отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость.

Пропорции отражают связи и зависимости между частями целого. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями, элементами целого называется диспропорцией. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению. Важнейшими методами обеспечения пропорциональности являются балансовые методы, методы оптимизации, сетевые методы и др.

5.6. Закон информированности и упорядоченности

Обычно информацию разделяют:

- на **объективную**, овеществленную в товаре: к объективной относится информация, полученная от объекта управления;

- **субъективную** — отраженную, организованную людьми.

В управлении выделяются следующие характеристики информации:

объем информации, рассматриваемый с двух сторон:

- объем символической информации определяется количеством символов и обычно выражается в символах или байтах;

- объем воспринимаемой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения.

Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: *информационная избыточность* (повышает качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации); *недостаток информации* (затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных методов для повышения вероятности правильного решения); *субминимальный (оптимальный) уровень информации* (минимально-полный объем информации для конкретного человека (управляющего), при котором он может принять обоснованное управленческое решение);

- **достоверность информации** — это процент реальных сведений к общему объему информации и имеет три уровня: абсолютный, доверительный и негативный;

- **ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня: нулевой, средний, высокий и сверхвысокий;

- **насыщенность информации** — это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной информации;

- **открытость информации** — это возможность предоставления ее различному контингенту людей (управляющему). Существует три уровня открытости информации: секретная, конфиденциальная и публичная.

Информационная среда управления организацией подчиняется действию **закона информированности — упорядоченности**.

Под **упорядоченностью** понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала подразделений и т.д., а также наличие между элементами установленного взаимодействия — коэффициентов пропорциональности.

Согласно закону информированности — упорядоченности чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет.

Закон информированности — упорядоченности устанавливает, что в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации. Упорядоченность — это характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей. Чем больше качественной информации, тем устойчивее организация. Очевидно, достигнутый порядок можно охарактеризовать с помощью

как качественных, так и количественных методов. Порядок можно в принципе признать полным, если в нем нашли практическое воплощение три аспекта упорядоченности, вытекающие из того, что определены:

- границы системы, т.е. установлено, какие именно элементы она включает;
- переменные, которые характеризуют элементы, образующие систему;
- характер действия каждого элемента и система их взаимодействия.

5.7. Принципы статической и динамической организации

Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или их часть. Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

Статическая группа включает: порог нечувствительности и ликвидацию. Организацию, находящуюся в статической группе, называют статической организацией. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов, регистрации, физического создания организации, создания, реорганизации к ликвидации организаций.

Динамическая группа включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. Организацию, находящуюся в динамической группе, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия.

Специалисты консультационных фирм предпочитают работать со статическими организациями, а руководителям приходится работать с динамическими организациями. Для работы с динамическими организациями разработано несколько консультационных технологий.

Рассмотрим принципы, которые входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

Принципы приоритета:

— *принцип приоритета цели*: в системе «цель — задача — функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Функции — это виды конкретных работ. Из цели вытекает ряд конкретных задач, из задач вытекает набор функций;

– *принцип приоритета функций над структурой при создании организаций*: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций;

– *принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях*: в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются;

– *принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена)*: при создании организации собственник или учредители должны подбирать под себя персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации. Особое внимание должно уделяться персоналу, личностным и профессиональным характеристикам работников. На стадии создания должны быть заложены основы комфортной работы;

– *принцип приоритета объекта управления над субъектом*: руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

Принципы соответствия:

– *принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами*: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач. Учитывая, что задачи конкретизируются набором функций, необходимо, чтобы они были материализованы с учетом необходимого резерва. В противном случае одна или несколько функций не будут реализованы, а стоящие за ними задачи и цель также не будут выполнены;

– *принцип соответствия распорядительства и подчинения*: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя;

– *принцип соответствия эффективности производства и экономичности*: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности.

Увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат, что оправданно;

— *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления*: как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги;

— *принцип прямооточности*: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;

— *принцип ритмичности*: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

— *принцип пропорциональности*: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания;

— *принцип синхронизации (системный принцип)*: среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

В результате анализа свойств процесса можно сформировать следующие *принципы его построения*:

— процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий;

— при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс;

— следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс;

— процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой;

— процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованны;

— обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам и организации.

5.8. Взаимосвязь законов организации

Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных

и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они являются составной частью управленческой технологии организации.

Перечисленные выше законы организации будут эффективно работать на организацию, если руководитель сумеет найти их разумное сочетание, выделить главный на текущий момент закон и обеспечить подчинение ему всех других для достижения глобальной цели организации.

Закон информированности — упорядоченности, закон самосохранения и закон развития — это функциональные законы, связанные с организацией как процессом. Закон синергии, закон единства анализа и синтеза и закон композиции и пропорциональности — это структурные законы, связанные с организацией как явлением.

Законы оказывают друг на друга как положительное, так и отрицательное влияние, например:

— по закону синергии путем увеличения до известных пределов численности персонала можно добиться резкого увеличения потенциала организации, что соответствует закону развития, однако закон композиции и пропорциональности и закон единства анализа и синтеза будут тормозить такое расширение;

— выполнение руководителем требований закона композиции и пропорциональности обеспечивает стабильность организации, однако это противоречит закону самосохранения, который требует быстрой перестройки в условиях рыночной экономики.

Принцип единства дает подход для эффективного использования приведенного набора законов. Этот подход состоит в следующем.

Законы имеют объективный характер и поэтому будут выполняться независимо от нашего желания, так как набор элементов уже задан. Задачи руководителя при этом заключаются в следующем:

— из списка целей организации выявить основную (на месяц, квартал, год);

— выбрать из набора главенствующий закон, которому следует уделить основное внимание; подчинить реализацию остальных законов главенствующему;

— добиться соответствия законов друг другу путем установления пропорций, приоритетов и сроков их выполнения.

Невыполнение принципа единства приводит к ухудшению показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.

В социальной организации, центром которой является человек, объективно выполняется ряд общих и особенных законов и принципов, которые представляют единое целое в мире организаций.

Глава 6

Системный подход в теории организации

6.1. Понятие и свойства системы

Системный подход в теории организации используется как особая методология научного анализа и мышления. Суть системного подхода заключается в представлении об организации как о системе. Система — это некоторая целостность единства, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Система, по определению многих авторов, — это совокупность взаимосвязанных элементов. Характерной особенностью такой совокупности является то, что ее свойства как системы не сводятся к простой сумме свойств, входящих в нее элементов.

Система (от древнегреч. *σύντημα* — сочетание) — множество взаимосвязанных элементов, обособленное от среды и взаимодействующее с ней, как целое. Слово греческого происхождения имеет много значений: сочетание, организм, устройство, организация союз, строй, руководящий орган. В античной философии этот термин связывали с упорядоченностью и целостностью объектов природы.

В современной литературе приводится множество определений понятия «система». Так, Л. Фон Бергаланфи определял систему как комплекс взаимодействующих элементов. «Все состоящее из связанных друг с другом частей будем называть системой»¹. Можно выделить несколько основных подходов к определению понятия «система».

В соответствии с первым подходом система определяется как комплекс элементов, упорядоченных между собой и находящихся во взаимодействии. «Система — это

¹ *Бергаланфи Л.* Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М. : Прогресс, 1969. С. 29.

«множество элементов вместе с их отношениями» (И. Миллер), «ансамбль взаимосвязанных элементов» (Г. Е. Зборовский и Г. П. Орлов), «множество предметов вместе со связями между ними и между их признаками» (У. Эшби и Дж. Клир), «целое, составленное из многих частей. Ансамбль признаков» (К. Черри); «Система — размещение физических компонентов, связанных или соотносящихся между собой таким образом, что они образуют или действуют как целостность» (Дистефано)¹. По определению Ст. Бира система это «все, состоящее из связанных друг с другом частей»². Система — это «множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами»³. Система — это «совокупная связь тел»⁴.

Данная группа определений обобщенно характеризует систему как совокупность множества частей (элементов, подсистем), связанных между собой. Эта группа определений относится к философскому пониманию системы. Ключевыми здесь являются такие понятия, как «элемент», «связь», «взаимодействие», «отношение».

Однако этот подход имеет и ограничения. Если рассматривать систему как любую совокупность элементов, имеющих взаимосвязи, то системой могут оказаться два любых произвольно выбранных объекта с очень слабыми связями. В соответствии с кибернетическим подходом такие объекты не могут быть признаны системами, поскольку кибернетический подход к системам не признает «слабые» связи. Так, с позиций кибернетики удлинение связей во Вселенной (тем более до бесконечности) должно ослаблять взаимодействие между частями (в предельном случае до нуля), а ослабление связей разрушает систему, превращает ее в конгломерат, поэтому Вселенную нельзя признавать системой. А в соответствии с первым подходом (система как совокупность элементов, связанных между собой) достаточно существования любой связи (взаимодействия) между ее частями,

¹ Садовский В. Н. Основания общей теории систем. М., 1974. С. 92–99.

² Бир Ст. Кибернетика и управление производством. М.: Наука, 1965. С. 22.

³ Хол А. Д. Определение понятия системы / А. Д. Хол, Р. Е. Фейджин // Исследования по общей теории систем. М.: Прогресс, 1969. С. 252.

⁴ Маркс К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. 2-е изд. Т. 20. С. 391.

чтобы признать Вселенную системой. Иными словами, для философии важен сам факт взаимосвязи (даже на бесконечно малом уровне), а для кибернетики интерес представляют только функционально значимые связи.

Итак, первый недостаток этого подхода: он дает слишком широкое определение, в соответствии с которым системой может быть признана практически любая совокупность элементов. Однако парадокс заключается в том, что одновременно это определение является и слишком «узким». Значительное количество объектов не подпадает под данное определение системы, поскольку невозможно или затруднено описание их внутренней структуры (элементов). Система представляет собой именно целостность, нечто большее, чем набор исходных элементов. Набор элементов и описание — всего лишь один из возможных способов описания, представления системы.

Кроме того, указанные определения системы обладают еще одним недостатком, заключающимся в недостаточной ясности имеющихся определений понятий «взаимодействие», «связь», «отношение». Различные авторы трактуют их по-разному, считая связь одним из видов отношения и, наоборот, взаимодействие и отношение — видами связи. Только после четкого определения этих понятий можно добиться ясного понимания понятия «система».

Вторая группа определений отражает точку зрения кибернетики, согласно которой выделяются входы и выходы системы. Входы и выходы связывают кибернетическую систему с окружающей средой. Через входы действуют стимулы внешней среды. Реакции системы осуществляются через выходы. При этом используется концепция «черного ящика», т.е. не раскрывается внутреннее, структурное содержание системы (ящика). «Черный ящик» является вещью в себе, его нельзя представить совокупностью элементов, так как неизвестно его устройство. Представление о системах в кибернетике ограничивается совокупностью абстрактных функций. Достаточно знания функциональной связи входов и выходов. Приведем примеры «кибернетических» определений системы:

«Система — любая совокупность переменных, которую наблюдатель выбирает из переменных, свойственных реальной «машине»¹;

¹ Эшби Р. Введение в кибернетику. М. : Иностранная литература, 1970. С. 38.

«Теория систем исходит из предположения, что внешнее поведение любого физического устройства может быть описано соответствующей математической моделью, которая идентифицирует все критические свойства, влияющие на операции устройства. Получающаяся в результате этого математическая модель называется системой» (Т. Бус)¹;

«Система — в современном языке — есть устройство, которое принимает один или более входов и генерирует один или более выходов» (Дреник)².

С. Бир отмечал, что многие системы в силу своей чрезвычайной сложности не имеют конкретного определения. Они изучаются путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией: система в этом случае рассматривается в качестве «черного ящика».

Г. Х. Гуд и Р. Э. Макол понимают вход и выход как внешние процессы, действующие на систему, и как выходные процессы системы, действующие на среду. Под входом и выходом они также понимают точку воздействия на систему и точку воздействия системы на среду³.

Очевидно, что кибернетическое понятие «система» максимально формализовано и символично (совокупность переменных, математическая модель, функции входа и выхода). Кибернетиков не интересует, что находится внутри «черного ящика», важно, как связаны функции на входе системы с функциями выхода. Именно это обобщение позволило увидеть сходство управления в машине и в организме. Однако любое упрощение неизбежно становится тормозом развития, к чему и привела концепция «черного ящика».

Третью группу составляют определения системы, связывающие ее с целенаправленной активностью. Цель — это состояние, которое система должна достичь в процессе своего функционирования. Цель — это направленность поведения открытой нелинейной системы, наличие «конечного состояния» (завершающего лишь некоторый этап ее развития). Система — это сложное единство, сформированное многими, как правило, различными факторами и имеющее общий план или служащее для достижения общей цели.

¹ Садовский В. Н. Основания общей теории систем. М., 1974. С. 92–99.

² Там же.

³ Гуд Г. Х. Системотехника, введение в проектирование больших систем / Г. Х. Гуд, Р. Я. Макол. М.: Советское радио, 1962. С. 18, 216.

И. М. Верещагин определяет систему как «организованный комплекс средств достижения общей цели»¹. А. А. Ухтомский ввел понятие функционального органа — временного сочетания функционально различных элементов. Это направление было развито П. К. Анохиным, исследовавшим нейронные системы мозга. «Система — это функциональная совокупность материальных образований, взаимодействующих достижению определенного результата (цели), необходимого для удовлетворения исходной потребности»².

С точки зрения роли исследователя, определения «системы» можно разделить на три группы:

— система как комплекс процессов, явлений и связей между ними, которые существуют объективно, независимо от наблюдателя;

— система как инструмент, способ исследования процессов и явлений (абстрактное отображение реальных объектов);

— система — искусственно создаваемый комплекс элементов, предназначенный для решения сложной организационной, технической, экономической задачи³.

Четвертый подход к определению понятия системы основан на выделении признаков, которые позволяют отнести объект к категории «системы».

С. Бир выделяет такие свойства системы, как комплексность, вероятностность, способность к саморегуляции, целенаправленность, наличие обратной связи и управления. И. В. Блауберг и Э. Г. Юдин выделяют следующие признаки системы: целостность, наличие двух и более типов связей, наличие структуры, уровней иерархии, цели, процессов самоорганизации, функционирования и развития⁴.

Выделим и проанализируем наиболее общие **свойства систем**.

1. **Целостность.** Система рассматривается как единое целое, состоящее из взаимодействующих частей, часто разнокачественных, но одновременно совместимых.

¹ Афанасьев В. Г. Системность и общество. М., 1980. С. 32.

² Прангивили И. В., Системные закономерности и системы оптимизации. М.: Синтез, 2004. С. 8.

³ Акимова Т. А. Теория организации: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-Дана, 2003.

⁴ Афанасьев В. Г. Указ. соч. С. 32–33.

2. **Наличие элементов, которые могут быть описаны атрибутами** (свойствами самих элементов). Система должна состоять из неидентичных друг другу элементов. Минимальное количество элементов — два (субъект и объект, болт и гайка), максимальное — бесконечность. Неодинаковость частей системы определяет ее гетерогенность.

3. **Наличие связей между элементами.** Наличие устойчивых связей между элементами системы, превосходящих по силе (мощности) связи элементов системы с элементами, не входящими в систему.

4. **Иерархичность (свойство соотношения).** Элементы системы находятся в различных отношениях между собой, и каждый из них находится на определенном месте на иерархической лестнице системы. В каждой системе можно выделить подсистемы. Деление подсистем на подсистемы более низкого уровня называется иерархией и означает подчинение более низкого уровня системы более высокому.

5. **Наличие структуры.** Система имеет определенную структуру, обусловленную формой связей или взаимодействий между элементами системы.

6. **Наличие цели существования системы.** Цель — это «желаемое» состояние системы, т.е. состояние, которого система должна достичь в процессе своего функционирования.

7. **Эмерджентность** (от англ. *emergence* — возникновение, появление нового) — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств ее компонентов.

8. **Наличие внешней по отношению к системе более крупной системы, называемой средой.** По характеру взаимодействия со средой и возможности обмена веществом и энергией выделяют: закрытые (изолированные) системы (никакой обмен невозможен); замкнутые системы (невозможен обмен веществом); открытые системы (возможен обмен и веществом, и энергией). В природе существуют и в теории организации рассматриваются только открытые системы.

9. **Адаптивность.** Стремление к состоянию устойчивого равновесия, которое предполагает адаптацию параметров системы к изменяющимся параметрам внешней среды (однако «неустойчивость» не во всех случаях является

дисфункциональной для системы, она может выступать и в качестве условия динамического развития).

10. **Устойчивость.** Преобладание внутренних взаимодействий в системе над внешними и гибкость к воздействию внешних факторов, выносливость и устойчивость определяют способность системы к самосохранению, постоянству важных параметров системы, ее гомеостазу¹. Вероятность достижения главной цели системы — самосохранения (в том числе путем самовоспроизведения) — определяется как ее потенциальная эффективность.

11. **Возможность представления в виде модели.** Любая реальная система может быть представлена в виде некоторого материального подобия или знакового образа, т.е. соответственно аналоговой или знаковой модели. Моделирование неизбежно сопровождается некоторым упрощением и формализацией взаимосвязей в системе. Эта формализация может быть осуществлена в виде логических (причинно-следственных) и (или) математических (функциональных) отношений.

12. **Наличие языка описания состояния и функционального поведения системы** (свойство изоморфизма).

Система, функционируя во внешней среде, находится в постоянном изменении и развитии. Действие системы во времени называют **поведением** системы. Под воздействием внешних факторов поведение системы изменяется, это изменение поведения системы обозначают как **реакцию** системы.

Адаптация системы — это качественное изменение реакции системы, связанное с изменениями структуры и направленное на стабилизацию поведения.

Эволюция, или развитие, системы — это закрепление адаптивных изменений структуры и связей системы во времени, при котором ее потенциальная эффективность увеличивается. Развитие всех материальных систем обусловлено эволюцией. Важной особенностью эволюции систем является

¹ Гомеостаз (древнегреч. ὁμοιοστάσις от ὁμοιος — одинаковый, подобный и στάσις — стояние, неподвижность) — саморегуляция, способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. Стремление системы воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление внешней среды.

неравномерность, отсутствие монотонности. Периоды постепенного накопления незначительных изменений иногда прерываются резкими качественными скачками, существенно меняющими свойства системы. Обычно они связаны с так называемыми точками бифуркации — раздвоением, расщеплением прежнего пути эволюции.

6.2. Классификация систем

Можно выделить различные **виды систем** в зависимости от признаков классификации (рис. 6.1).

1. По происхождению:

— *естественные* — системы, объективно существующие в живой и неживой природе и обществе, возникшие без участия человека. Например, молекула, клетка, организм, популяция, общество, Вселенная;

— *искусственные* — системы, созданные человеком. Например, автомобиль, предприятие, партия;

— *смешанные* (социотехнологические, организационно-технические).

2. По объективности существования:

— *реальные* (материальные, которые состоят из реальных объектов). Реальные системы делятся на естественные (природные системы) и искусственные (антропогенные).

— *абстрактные* (символические) — системы, которые, по сути, являются моделями реальных объектов. Это языки, системы счисления, математические модели, системы наук.

3. По характеру связей параметров системы с окружающей средой:

— *закрытые* — какой-либо обмен энергией, веществом и информацией с окружающей средой отсутствует. Любой элемент закрытой системы имеет связи только с элементами самой системы;

— *открытые* — обменивающиеся энергией, веществом и информацией с окружающей средой. В открытых системах могут происходить явления самоорганизации, усложнения или спонтанного возникновения порядка. Все реальные системы являются открытыми;

— *комбинированные* — содержат открытые и закрытые подсистемы.

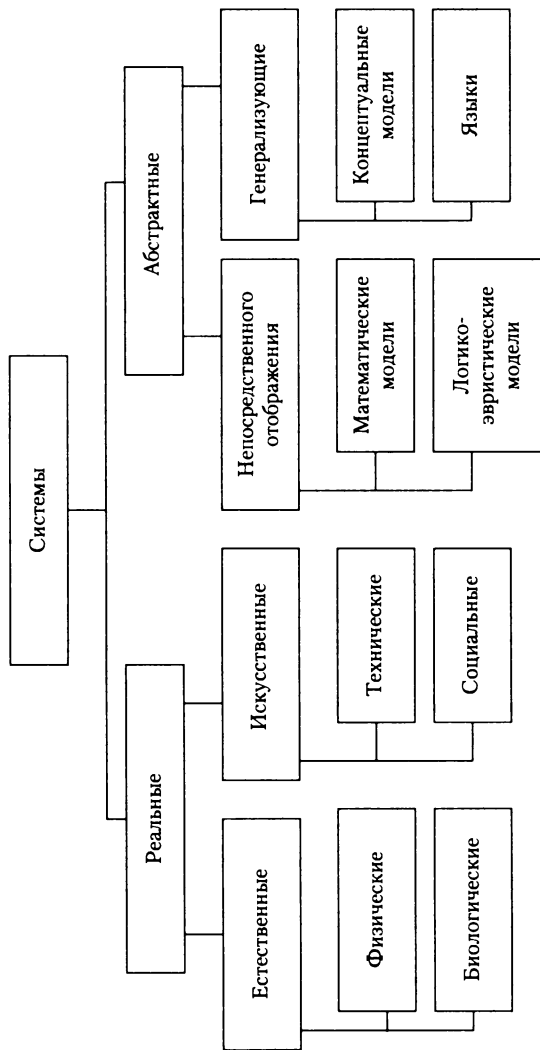


Рис. 6.1. Виды систем

4. По структуре:

— *простые* — системы, не имеющие разветвленных структур, состоящие из небольшого количества взаимосвязей и небольшого количества элементов;

— *сложные* — характеризуются большим числом элементов и внутренних связей, их неоднородностью и разнокачественностью, структурным разнообразием, выполняют сложную функцию или ряд функций.

Заметим, что существует и другой подход к оценке сложности. Например, признаком простой системы считают сравнительно небольшой объем информации, требуемый для ее успешного управления. Системы, в которых не хватает информации для эффективного управления, считают сложными.

Выделяют различные виды сложности. Структурная сложность — это сложность системы, отличающейся разветвленной структурой и большим разнообразием, внутренних связей. Функциональная (вычислительная) сложность определяется количеством арифметико-логических операций, требуемых для реализации функции системы преобразования входных значений в выходные, или объем ресурсов (время счета или используемая память), используемых в системе при решении некоторого класса задач. Кроме того, выделяют такой тип сложности, как динамическая сложность — она возникает тогда, когда меняются связи между элементами системы.

5. По характеру функций:

— *специализированные* — для таких систем характерна единственность назначения;

— *многофункциональные (универсальные)* — позволяют реализовать на одной и той же структуре несколько функций.

6. По характеру развития:

— *стабильные* — системы, у которых структура и функции практически не изменяются в течение всего периода существования;

— *развивающиеся* — системы, структура и функции которых с течением времени претерпевают существенные изменения.

7. По степени организованности:

— *хорошо организованные*. Представить анализируемый объект или процесс в виде хорошо организованной системы означает определить элементы системы, их взаимосвязь, правила объединения в более крупные компоненты;

— *плохо организованные (диффузные)*. При представлении объекта в виде плохо организованной, или диффузной, системы не ставится задача определить все учитываемые компоненты, их свойства и связи между ними и целями системы.

8. По сложности поведения:

— *автоматические* — однозначно реагируют на ограниченный набор внешних воздействий;

— *решающие* — имеют постоянные критерии различения реакции на широкие классы внешних воздействий;

— *самоорганизующиеся* — имеют гибкие критерии различения и гибкие реакции на внешние воздействия, приспособляющиеся к различным типам воздействия;

— *предвидящие* — могут предвидеть дальнейший ход развития внешней среды;

— *превращающиеся* — воображаемые системы на высшем уровне сложности, не связанные постоянством существующих носителей. Они могут менять вещественные носители, сохраняя свою индивидуальность. Науке примеры таких систем пока не известны.

9. По характеру связей между элементами:

— *детерминированные* — системы, для которых их состояние однозначно определяется начальными значениями и может быть предсказано для любого последующего момента времени;

— *стохастические* — системы, изменения в которых носят случайный характер. При случайных воздействиях данных о состоянии системы недостаточно для предсказания в последующий момент времени.

10. По структуре управления:

— *централизованные* — системы, в которых один из элементов играет главную, доминирующую роль;

— *децентрализованные* — системы, в которых все составляющие их компоненты примерно одинаково значимы.

11. По размерности:

— *одномерные* — системы, имеющие один вход и один выход;

— *многомерные* — системы, у которой входов или выходов больше одного.

Необходимо понимать условность одномерности системы — в реальности любой объект имеет бесчисленное число входов и выходов.

12. По однородности и разнообразию структурных элементов системы бывают гомогенными, или однородными,

и гетерогенными, или разнородными, а также смешанного типа:

— в *гомогенных* системах структурные элементы системы однородны, т.е. обладают одинаковыми свойствами. В связи с этим в гомогенных системах элементы взаимозаменяемы;

— *гетерогенные* системы состоят из разнородных элементов, не обладающих свойством взаимозаменяемости.

13. По способности ставить себе цель:

— *каузальные* — системы, которым цель внутренне не присуща. Если такая система и имеет целевую функцию (например, автопилот), то эта функция задана извне пользователем;

— *целенаправленные (целеустремленные)* — цель формируется внутри системы.

6.3. Системный подход и его развитие

Системный подход — направление философии и методологии научного познания, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Особенность системного подхода в том, что он ориентирован на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих ее механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину.

Понятие «системный подход» (от англ. — *systems approach*) стало широко употребляться в 1960 — 1970 гг., хотя само стремление к рассмотрению объекта исследования как целостной системы возникло еще в античной философии и науке (Платон, Аристотель). Идея системной организации знания, возникшая в античные времена, формируется в средние века и получает наибольшее развитие в немецкой классической философии (Кант, Шеллинг). Классический образец системного исследования — «Капитал» К. Маркса. Воплощенные в нем принципы изучения органичного целого (восхождение от абстрактного к конкретному, единство анализа и синтеза, логического и исторического, выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия, синтез структурно-функциональных и генетических представлений об объекте и т.п.) явились важнейшим компонентом диалектико-материалистической

методологии научного познания¹. Теория эволюции Ч. Дарвина служит ярким образцом применения системного подхода в биологии.

В XX в. системный подход занимает одно из ведущих мест в научном познании. Это связано в первую очередь с изменением типа научных и практических задач. В целом ряде областей науки центральное место начинают занимать проблемы изучения организации и функционирования сложных саморазвивающихся объектов, границы и состав которых не очевидны и требуют специального исследования в каждом отдельном случае. Исследование таких объектов — многоуровневых, иерархических, самоорганизующихся биологических, психологических, социальных, технических — потребовало рассмотрения этих объектов как систем.

Возникает целый ряд научных концепций, для которых характерно использование основных идей системного подхода. Так, в учении В. И. Вернадского о биосфере и ноосфере научному познанию предложен новый тип объектов — глобальные системы. А. А. Богданов и ряд других исследователей начинают разработку теории организации. Выделение особого класса систем — информационных и управляющих — послужило фундаментом возникновения кибернетики. В биологии системные идеи используются в экологических исследованиях, при изучении высшей нервной деятельности, в анализе биологической организации, в систематике. В экономической науке принципы системного подхода применяются при постановке и решении задач оптимального экономического планирования, которые требуют построения многокомпонентных моделей социальных систем разного уровня. В практике управления идеи системного подхода кристаллизуются в методологических средствах системного анализа.

Таким образом, принципы системного подхода распространяются практически на все сферы научного знания и практики. Параллельно начинается систематическая разработка этих принципов в методологическом плане. Первоначально методологические исследования группировались вокруг задач построения общей теории систем (первая программа ее построения и сам термин были

¹ Подробнее см.: *Блауберг И. В.* Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. М., 1973.

предложены Л. Берталанти). В начале 1920-х гг. молодой биолог Людвиг фон Берталанти начал изучать организмы как определенные системы, обобщив свои взгляды в книге «Современная теория развития» (1929). Он разработал системный подход к изучению биологических организмов. В книге «Роботы, люди и сознание» (1967) ученый перенес общую теорию систем на анализ процессов и явлений общественной жизни. В 1969 г. вышла очередная книга Берталанти «Общая теория систем». Исследователь превращает свою теорию систем в общедисциплинарную науку. Предназначение этой науки он видел в поиске структурного сходства законов, установленных в различных дисциплинах, исходя из которых можно вывести общесистемные закономерности.

Однако развитие исследований в этом направлении показало, что совокупность проблем методологии системного исследования существенно превосходит рамки задач общей теории систем. Для обозначения этой более широкой сферы методологических проблем и применяют термин «системный подход», который с 1970-х гг. прочно вошел в научный обиход (в научной литературе разных стран для обозначения этого понятия используют и другие термины — «системный анализ», «системные методы», «системно-структурный подход», «общая теория систем»; при этом за понятиями системного анализа и общей теории систем закреплено еще и специфическое, более узкое значение; с учетом этого термин «системный подход» следует считать более точным, к тому же он наиболее распространен в литературе на русском языке).

Можно выделить следующие этапы в развитии системного подхода в XX в. (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Основные этапы в развитии системного подхода

Период	Исследователи	Содержание
1920-е гг.	А. А. Богданов	Всеобщая организационная наука (тектология) — общая теория организации (дезорганизации), наука об универсальных типах структурного преобразования систем

Окончание табл. 6.1

Период	Исследователи	Содержание
1930–1940-е гг.	Л. фон Берталанфи	Общая теория систем (как совокупность принципов исследования систем и набор отдельных эмпирически выявленных изоморфизмов в строении и функционировании разнородных системных объектов). Система — комплекс взаимодействующих элементов, совокупность элементов, находящихся в определенных соотношениях друг с другом и со средой
1950-е гг.	Н. Винер	Развитие кибернетики и проектирование автоматизированных систем управления. Винер открыл законы информационного взаимодействия элементов в процессе управления системой
1960–1980-е гг.	М. Месарович, В. Глушков	Концепции общей теории систем, обеспеченные собственным математическим аппаратом, например, модели многоуровневых многоцелевых систем

Системный подход не существует в виде строгой методологической концепции, являясь скорее совокупностью принципов исследования. Системный подход — это подход, при котором исследуемый объект рассматривается как система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. В соответствии с общей теорией систем объект рассматривается как система и одновременно как элемент более крупной системы.

Изучение объекта с позиции системного подхода включает следующие **аспекты**:

- системно-элементный (выявление элементов, составляющих данную систему);
- системно-структурный (изучение внутренних связей между элементами системы);
- системно-функциональный (выявление функций системы);
- системно-целевой (выявление целей и подцелей системы);

- системно-ресурсный (анализ ресурсов, требуемых для функционирования системы);
- системно-интеграционный (определение совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и отличных от свойств ее элементов);
- системно-коммуникационный (анализ внешних связей системы со внешней средой и другими системами);
- системно-исторический (изучения возникновения системы, этапов ее развития и перспектив).

Таким образом, системный подход — это методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов — систем разных типов и классов.

Можно встретить двоякое понимание системного подхода: с одной стороны, это рассмотрение, анализ существующих систем, с другой — создание, конструирование, синтез систем для достижения целей.

Применительно к организациям под системным подходом чаще всего понимают комплексное изучение объекта как единого целого с позиций системного анализа, т.е. уточнение сложной проблемы и ее структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

Системный анализ используется как один из важнейших методов в системном подходе, как эффективное средство решения сложных, обычно недостаточно четко сформулированных проблем. Системный анализ можно считать дальнейшим развитием идей кибернетики: он исследует общие закономерности, относящиеся к сложным системам, которые изучаются любой наукой.

Системотехника — прикладная наука, исследующая задачи реального создания сложных управляющих систем.

Процесс построения системы состоит из шести этапов:

- 1) системный анализ;
- 2) системное программирование, которое включает определение текущих целей: составление графиков и планов работы;
- 3) системное проектирование — реальное проектирование системы, ее подсистем и компонентов для достижения оптимальной эффективности;

- 4) создание программ математического обеспечения;
- 5) ввод системы в действие и ее проверка;
- 6) обслуживание системы.

Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны, т.е. как будет организована сама система.

Организация, представляющая собой в наиболее общей абстрактной форме организованное целое, является предельным расширением любой системы. Понятие «организация» как упорядоченное состояние целого тождественно понятию «система». Понятием же, противоположным «системе», является понятие «несистема».

Система — это не что иное, как организация в статике, т.е. некоторое зафиксированное на данный момент состояние упорядоченности.

Рассмотрение организации как системы позволяет систематизировать и классифицировать организации по ряду общих признаков. Так, по степени сложности выделяют девять уровней иерархии:

- 1) уровень статической организации, отражающий статические взаимоотношения между элементами целого;
- 2) уровень простой динамической системы с заранее запрограммированными обязательными движениями;
- 3) уровень информационной организации, или уровень «термостата»;
- 4) самосохраняющаяся организация — открытая система, или уровень клетки;
- 5) генетически общественная организация;
- 6) организация типа «животных», характеризующаяся наличием подвижности, целенаправленным поведением и осведомленностью;
- 7) уровень индивидуального человеческого организма — «человеческий» уровень;
- 8) социальная организация, представляющая собой разнообразие общественных институтов;
- 9) трансцендентальные системы, т.е. организации, которые существуют в виде различных структур и взаимосвязей.

Применение системного подхода для изучения организации позволяет значительно расширить представление о ее сущности и тенденциях развития, более глубоко и всесторонне раскрыть содержание происходящих процессов, выявить объективные закономерности формирования этой многоаспектной системы.

Системный подход, или системный метод, представляет собой эксплицитное (явно, открыто выраженное) описание процедур определения объектов как систем и способов их специфического системного исследования (описания, объяснения, предсказания и т.д.).

Системный подход при исследовании свойств организации позволяет установить ее целостность, системность и организованность. При системном подходе внимание исследователей направлено на его состав, на свойства элементов, проявляющиеся во взаимодействии. Установление в системе устойчивых взаимосвязи элементов на всех уровнях и ступенях, т.е. установление закона связей элементов, есть обнаружение структурности системы как следующая степень конкретизации целого.

Структура как внутренняя организация системы, отражение ее внутреннего содержания проявляется в упорядоченности взаимосвязей ее частей. Это позволяет выразить ряд существенных сторон организации как системы. Структура системы, выражая ее сущность, проявляется в совокупности законов данной области явлений.

Исследование структуры организации — важный этап познаний многообразия связей, имеющих место внутри исследуемого объекта. Это одна из сторон системности. Другая сторона состоит в выявлении внутриорганизационных отношений и взаимоотношений рассматриваемого объекта с иными составляющими систему более высокого уровня. В связи с этим необходимо, во-первых, рассматривать отдельные свойства исследуемого объекта в их соотношении с объектом как целым, а во-вторых, раскрыть законы поведения.

6.4. Процессы самоорганизации системы

Системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связан с самоуправляемыми процессами систем. Социально-экономические системы

в большинстве случаев неравновесны, что спонтанно обеспечивает развитие эффекта самоорганизации человеческого фактора и соответственно самоуправления.

Самоорганизация — это процесс, в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы. Процессы самоорганизации могут иметь место только в системах, обладающих высоким уровнем сложности и большим количеством элементов, связи между которыми имеют не жесткий, а вероятностный характер. Свойства самоорганизации обнаруживают объекты различной природы: клетка, организм, биологическая популяция, биогеоценоз, человеческий коллектив и т.д. Процессы самоорганизации выражаются в перестройке существующих и образовании новых связей между элементами системы. Отличительная особенность процессов самоорганизации — их целенаправленный, но вместе с тем и естественный, спонтанный характер: эти процессы, протекающие при взаимодействии системы с окружающей средой, в той или иной мере автономны, относительно независимы от среды.

Различают три типа процессов самоорганизации.

Первый — это самозарождение организации, т.е. возникновение из некоторой совокупности целостных объектов определенного уровня новой целостной системы со своими специфическими закономерностями.

Второй тип — процессы, благодаря которым система поддерживает определенный уровень организации при изменении внешних и внутренних условий ее функционирования.

Третий тип процессов самоорганизации связан с развитием систем, которые способны накапливать и использовать прошлый опыт.

Организационная наука, использующая системную методологию, предполагает изучение и учет опыта организационной деятельности в различных типах организации — экономических, государственных, военных и т.п.

Рассмотрение организации как системы позволяет существенно обогатить и разнообразить методологический инструментарий исследования организационных отношений.

Пользуясь этим методом, можно посмотреть на одну и ту же организацию одновременно с трех сторон:

- организация создается как инструмент решения общественных задач, средство достижения целей. С этой точки

зрения на первый план выступают организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивы и стимулы персонала и т.д.;

- организация складывается как человеческая общность, специфическая социальная среда. С такой позиции организация выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности — конфликтности и т.д.;

- организация может быть рассмотрена в качестве безличной структуры связей и норм. Предметом анализа организации в этом смысле выступают ее организационные связи, построенные иерархически, а также ее связи с внешней средой. Основные проблемы здесь — равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость и т.д.

Разумеется, все эти свойства организации имеют лишь относительную самостоятельность, между ними нет резких граней, они постоянно переходят одно в другое. Более того, любые элементы, процессы и проблемы организации должны быть рассмотрены в каждом из этих трех измерений, так как они выступают здесь в различных качествах. Например, индивид в организации есть одновременно работник, личность и элемент системы. Организационное подразделение есть функциональная единица, малая группа и подсистема.

Очевидно, что перечисленные роли организации задают ей неодинаковые, во многом противоречивые ориентации. Однако пока организация нормально функционирует, она остается в равновесии. Это равновесие между ролями организации подвижно за счет постоянных смещений в сторону одной из них, причем новое равновесие достигается через изменения, развитие организации как целого, как системы. Именно противоречивое соотношение этих ориентаций и составляет суть и основу организационных проблем¹.

¹ Пригожин А. Н. Современная социология организаций. М. : Интерфакс, 1995. С. 17—19.

Глава 7

Процессный и ситуационный подходы в теории организации

7.1. Процессный подход в теории организации

В современной теории управления и организации выделяют различные подходы к анализу организации и построению ее организационной структуры: функциональный, системный, ситуационный и процессный. Каждый из данных подходов имеет свои особенности, преимущества для решения конкретных управленческих и исследовательских задач.

Возникновение **процессного подхода** обусловлено историческим развитием теории организации, накоплением знаний и опыта управления организациями. На его распространение оказали влияние объективные тенденции и процессы экономического развития: усложнение системы хозяйствования и хозяйственных связей в форме углубления разделения труда и специализации, ускорение производственно-технологических процессов на основе механизации, автоматизации и информатизации и т.д.

Рассмотрим содержание данного подхода и его основные отличия от традиционного функционального подхода.

Смысл **функционального подхода** (его также иногда называют функционально-структурным) заключается в том, что организация рассматривается как набор самостоятельных функций (подразделений), специализирующихся на выполнении отдельных работ. В основе этого подхода лежит положение о том, что структура системы определяется выполняемыми ею функциями. При данном подходе организация рассматривается как набор подразделений, ответственных за выполнение определенных функций (работ). Эти подразделения соединяются

и упорядочиваются посредством вертикальных и горизонтальных связей управления.

Главным преимуществом данного подхода считается именно специализация подразделений, которая, конкретизируя задачи сотрудника, ограждает его от тех задач, которые не относятся к его профессиональной деятельности. За счет этого увеличивается производительность труда, а сам труд становится более надежным, поскольку каждый работник выполняет определенную задачу и отвечает за результат, а также становится возможным снижение затрат предприятия в результате централизации основных функций¹.

Кроме того, отличительной чертой данного подхода является ориентация на анализ и оптимизацию работы подразделений и, таким образом, оптимизацию конкретных функций. При этом предполагается, что оптимизация работы каждого подразделения в отдельности приведет к улучшению работы всей организации в целом.

Однако специализация имеет и обратную сторону. В качестве главных недостатков функционального подхода обычно выделяют²:

- сложность увязывания отдельных функций (работ) в технологию и отсутствие целостного описания такой технологии;
- отсутствие ответственного за конечный результат;
- высокие затраты и значительные временные потери на согласование, взаимодействие, контроль и т.п.;
- отсутствие ориентации на клиента.

Недостатки функционального подхода наглядно иллюстрируют предпосылки появления **процессного подхода** к управлению организацией. Процессный подход смещает акценты от управления отдельными функциями, которые выполняют структурные подразделения компании, на управление сквозными бизнес-процессами, которые пронизывают данные подразделения и связывают их воедино.

¹ Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. : под ред. Ю. П. Адлера. 5-е изд. М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. С. 15.

² Калянов, Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. М. : Горячая линия—Телеком, 2004. С. 47.

За годы своего существования процессный подход к управлению (или управление бизнес-процессами — *Business Process Management*) доказал свою эффективность как в зарубежных, так и в российских организациях. На его основе было разработано большое количество известных управленческих методик, успешно применяющихся на иностранных и некоторых российских предприятиях. К числу таких методик можно отнести концепцию шести сигм (*Six Sigma*, 6σ), управление проектами (*Project Management*), управление на основе сбалансированной системы показателей (*Balanced Score Card*, *BSC*), систему менеджмента качества (*Total Quality Management*, *TQM*), концепцию непрерывного совершенствования (*Continuous Improvement Process*, *CIP*), управление изменениями (*Change Management*), а также концепцию «бережливого производства» (*Lean Production*), которая берет свое начало от производственной системы компании *Toyota* (*Toyota Production System*).

Рассмотрим основные идеи данного подхода и его отличия от функционального подхода.

Процессный подход предполагает рассмотрение бизнес-процессов, выполняемых организацией для достижения своих главных целей. При этом деятельность организации рассматривается как комплекс (сеть) взаимосвязанных процессов. В отличие от функционального подхода подразделения рассматриваются не как структурные единицы с обособленными целями, а как участники различных бизнес-процессов. Оценка, анализ и оптимизация проводятся не по отношению к отдельным подразделениям, а для процесса в целом с целью повышения его эффективности и создания продукции (результата процесса), более ценной для потребителя. При этом допускается снижение эффективности работы отдельной функции (подразделения) ради повышения эффективности процесса в целом. Таким образом, решается проблема псевдооптимизации, которая может возникнуть при функциональном подходе. Тезис о том, что оптимизация работы отдельного подразделения приведет к улучшению работы всей организации, не всегда оказывается верным. Согласно системному подходу система в целом не всегда улучшается, если какая-либо ее часть (или одна из ее функций) совершенствуется, становится более эффективной. Зачастую при видимом улучшении работы отдельных подразделений

могут возникнуть большие проблемы и потери для организации в целом. Преимуществом процессного подхода в данном случае является непрерывность и целостность управления. Управление бизнес-процессами не противоречит системному подходу. Более того, процессный подход нацелен на непрерывность управления в рамках системы бизнес-процессов, при их взаимодействии. Таким образом, можно достичь желаемого результата более эффективным способом, если управлять деятельностью и соответствующими ресурсами как процессом.

Помимо решения проблемы псевдооптимизации процессный подход позволяет устранить барьеры между функциональными подразделениями, исключая возможность появления конфликта интересов и несогласованности действий. Данный подход позволяет избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто встречается при специализации подразделений, поскольку назначается владелец процесса, ответственный за целостный процесс, проходящий сквозь множество подразделений.

Кроме того, применение данного подхода позволяет организации повысить результативность функционирования за счет ряда преимуществ (по сравнению с функциональным подходом). Назовем их.

1. Устранение проблем и барьеров между функциональными подразделениями. Среди них: конфликт интересов, несогласованность действий и целей, низкая оперативность действий участников процесса, отсутствие персональной ответственности за результат процесса и др.

2. Улучшение качества продукции (работ, услуг), так как оно определяется непосредственно качеством процессов; и, как следствие, — повышение экономической эффективности деятельности организации.

3. При создании эффективных механизмов координации бизнес-процессов и использовании достоверной управленческой информации значительно повышается качество управленческих решений, что, в свою очередь, ведет к повышению конкурентоспособности компании в условиях динамичного рынка.

4. Управление процессами позволяет менеджменту компании сосредоточиться на решении стратегических вопросов развития компании, предоставив владельцам

бизнес-процессов возможность решать проблемы оперативного управления.

5. Синергетический эффект за счет возможности достижения синергии бизнес-процессов, т.е. того, чтобы результаты одного процесса способствовали улучшению результатов другого.

6. Обеспечение «гибкости» организационных процессов и повышение производительности деятельности организации, конкурентоспособности компании в условиях динамичного рынка потребителя.

7. Повышение управляемости организацией на основе создания механизмов координации бизнес-процессов, достоверности управленческой информации, качества управленческих решений.

Некоторые исследователи противопоставляют функциональный и процессный подходы, отмечая, что функциональный подход является высокочрезмерно затратным и устаревшим, а процессный подход — новое, прогрессивное направление развития теории и практики управления. Однако данные подходы не противоречивы и, напротив, применение одного подхода может и должно сочетаться с реализацией другого. Применение процессного подхода может сочетаться с сохранением функциональной организационной структуры. Переход к управлению бизнес-процессами в первую очередь связан с изменением мышления менеджеров и сотрудников и расстановкой новых акцентов в управленческой деятельности: главным приоритетом становится весь процесс, адресованный потребителю, а не удобство работы отдельных подразделений¹.

Процессный подход позволяет увидеть схему организации работы в целом, взаимосвязь процедур и документов, распределение функций и обязанностей участников процессов и порядок их взаимодействия. При этом данный подход акцентирует внимание:

- на выявлении и выполнении требований потребителей;
- анализе процессов с позиции добавляемой ими ценности;

¹ См.: Рекомендации «Методика менеджмента процессов в системе качества» Р 50-601-46-2004. Утверждены Росстандартом, дата введения — 31.03.2004.

- планировании результатов и достижении целей процессов;
- постоянном совершенствовании процессов, опирающемся на измерении показателей их эффективности.

Необходимо раскрыть содержание ключевого понятия — бизнес-процесс.

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы¹.

Профессор Норвежского университета науки и технологии Бьерн Андерсен в своей книге «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» приводит одно из самых простых определений процесса: «некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход»².

Исследователи Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в книге «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе» предлагают следующее определение бизнес-процесса: «комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных ресурсов создается ценный для клиента результат»³.

Й. Беккер, М. Кугелер и М. Роземанн определяют бизнес-процесс как «завершенную, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, необходимых для обработки экономически значимого объекта»⁴. Кроме того, ученые отмечают, что принцип регулирования последовательности операций составляет основу процессного подхода к управлению. И в то время как организационная структура разделяет систему на подсистемы и содержит информацию о задачах данных подсистем, организация процессов — это прежде всего инструмент контроля за выполнением задач и координации временных и пространственных аспектов их выполнения.

¹ См.: ГОСТ Р ИСО 9001—2008 «Системы менеджмента качества. Требования». Утвержден постановлением Росстандарта от 18.12.2008 № 471-ст.

² Андерсен Б. Указ. соч. С. 24.

³ Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи : пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. С. 55.

⁴ Менеджмент процессов / пер. с нем. ; под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. М. : Эксмо, 2008. С. 4.

Американский исследователь Дж. Харрингтон пишет: «Процесс — это последовательность взаимосвязанных работ, имеющих своей целью потребление входов процесса и их преобразование в выходы, требующиеся внутренним или внешним потребителям, сопровождаемое созданием добавленной стоимости». Также Харрингтон отмечает, что применяемые процессы определяют характер функционирования предприятия, более того, «организацией на самом деле управляют не менеджеры, а применяемые процессы»¹.

Можно выделить основные составляющие бизнес-процесса (рис. 7.1): вход (исходные объекты, в том числе ресурсы, необходимые для выполнения процесса), технологию (определенное количество операций, составляющих процесс), выход (т.е. получаемый результат). Кроме того, для идентификации процесса обязательно выделяется владелец (менеджер) процесса, его границы и интерфейс, а также показатели процесса (количественные и качественные показатели, характеризующие бизнес-процесс и его результат).

Вход бизнес-процесса обычно отождествляют с понятием его входных ресурсов. При этом некоторые исследователи рассматривают понятие ресурсов в целом, относя к ним информацию, финансы, сырье и материалы, персонал, оборудование, инфраструктуру, программное обеспечение и т.д.

Другая группа исследователей разделяет понятия входных ресурсов и механизма процесса, относя к входным ресурсам только те, которые полностью расходуются в ходе выполнения процесса. Механизм процесса в данном случае представляет собой неизменяемые материальные, информационные и человеческие ресурсы, которые постоянно используются для выполнения процесса.

Как уже не раз подчеркивалось, одним из важнейших отличий процессного подхода от функционального является выделение ответственного за результат процесса. В отличие от традиционного разделения ответственности, ориентированного на функции или подразделения, процессный подход предполагает выделение *владельцев процессов*, ответственных за процесс в целом (поскольку, как уже было рассмотрено ранее, процессы могут пронизывать деятельность сразу нескольких подразделений).

¹ Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. С. 41.

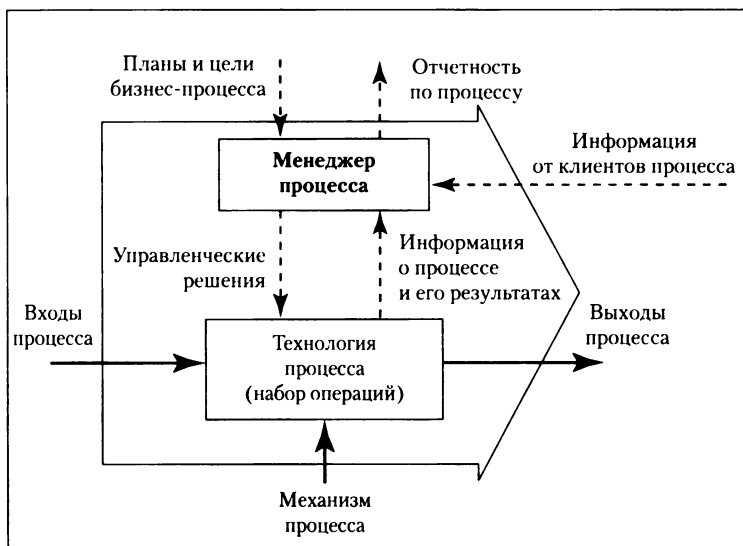


Рис. 7.1. Схема бизнес-процесса

Е. В. Шельмин определяет владельца бизнес-процесса как «должностное лицо или коллегиальный орган управления, обладающий всеми ресурсами, которые необходимы для выполнения процесса, владеющий полной информацией о процессе, выполняющий функции управления процессом и несущий ответственность за его результат»¹.

Бьерн Андерсен более детально рассматривает полномочия и ответственность владельцев бизнес-процессов и отмечает, что менеджер бизнес-процесса²:

- обладает всеми полномочиями для того, чтобы по своему усмотрению инициировать изменения в процессе;
- несет ответственность за постоянный мониторинг хода процесса;
- несет ответственность за инициацию улучшения процесса;
- создает инициативные группы для совершенствования процесса.

¹ Шельмин Е. В. Эффективная система процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение. М.: Вершина, 2007. С. 67.

² Андерсен, Б. Указ. соч. С. 52.

Американские исследователи Д. Джестон и Й. Нелис сформулировали следующие основные обязанности, связанные с владением процессами¹:

- определение целей (задач) процесса и измеримых показателей, которые увязаны с этими целями, и которые необходимо постоянно отслеживать и управлять ими;
- доведение целей, показателей и нормативов до исполнителей процесса, при необходимости обеспечивая вознаграждения и стимулирование;
- мотивирование персонала для превышения им целевых нормативов и работы по устранению нарушений в процессах;
- поощрение персонала на выявление недостатков и возможных улучшений процессов.

Владелец процесса является ответственным за достижение поставленных целей процесса, за получение желаемого результата на выходе процесса. Результат (выход) процесса — материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса, который могут использоваться внешними по отношению к процессу клиентами. Таким образом, в качестве выхода процесса могут рассматриваться готовая продукция или какие-либо полуфабрикаты, произведенные услуги, полученная или обработанная информация и т.д. Для некоторых бизнес-процессов результатом может быть персонал (например, в процессе подбора персонала).

Однако, результат любого бизнес-процесса в первую очередь должен быть ориентирован на удовлетворение потребности клиента. Клиенты, использующие выходные результаты бизнес-процесса, могут быть как внешние по отношению к организации, так и внутренние. Внутренние клиенты — это работники данной организации, использующие результат рассматриваемого процесса в качестве входного ресурса для выполнения каких-либо других операций. В качестве внешних клиентов могут выступать покупатели продукции или услуг организации (т.е. конечные потребители), партнеры компании (поставщики, дистрибьюторы), общество в целом и его институты (органы власти, общественные организации). В качестве внешних по отношению

¹ Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. СПб: Символ-Плюс, 2008. С. 46.

к процессу клиентов могут выступать собственники и персонал компании в целом.

При идентификации процессов важную роль также играет определение их границ. Границы процесса образуют события, с которых соответственно начинается и которыми заканчивается данный процесс. При этом некоторые бизнес-процессы взаимосвязаны с другими бизнес-процессами, следовательно, должен быть организован механизм их взаимодействия.

Управленческую деятельность при процессном подходе рассматривают как особые бизнес-процессы, которые пронизывают все остальные процессы и объединяют их в единую систему. Можно выделить ряд общих принципов процессного подхода к управлению, к числу которых относятся следующие:

1) каждый процесс должен иметь конкретных потребителей, предъявляющих определенные требования к его выходам. Необходимо, чтобы требования были четко сформулированы и согласованы с владельцем и исполнителями процесса. Данный принцип вытекает из самой сущности бизнес-процесса: неотъемлемой характеристикой бизнес-процесса является нацеленность на определенный результат;

2) для каждого процесса надлежит установить поставщики входов, к которым предъявляются определенные требования. Поскольку поставщики могут быть как внешние по отношению к компании, так и внутренние (какие-либо подразделения), требуется тщательно разработать требования к входным ресурсам процесса и согласовать эти требования с поставщиками;

3) все процессы должны быть задокументированы. В некоторых организациях документы, предназначенные для регламентирования выполнения определенных функций, создаются бессистемно, формально и не используются в реальной практической деятельности. При этом могут возникнуть ситуации, когда какой-либо вид работ вообще не упоминается или описывается по-разному в нескольких документах. Кроме того, бизнес-процессы могут охватывать несколько структурных подразделений компании, и в данной ситуации важно четко установить обязанности сотрудников и сроки выполнения работ. Именно поэтому при инжиниринге процессов важно разрабатывать полную и непротиворечивую документацию, сопровождающую

бизнес-процесс. Как правило, это процессный регламент, содержащий подробное описание бизнес-процесса, его входов и выходов, а также указанием владельца и участников процесса. Кроме того, при процессном подходе несколько изменяется составление должностных инструкций, поскольку они должны отражать, в каких бизнес-процессах (в том числе сквозных) участвуют сотрудники;

4) следует четко установить показатели эффективности процесса. Данные параметры нужно выбрать так, чтобы можно было оценить соответствие результатов процесса его целям (чтобы достижение целей процесса стало измеримым). Кроме того, показатели должны способствовать выявлению негативных отклонений во время выполнения процесса;

5) управление процессом должно быть нацелено на предупреждение отклонений от намеченных показателей. Более того, при инжиниринге процесса необходимо ориентироваться на то, чтобы в дальнейшем, в ходе процесса, было сложно или невозможно совершать ошибки;

6) оперативное управление процессом следует направить на своевременное выявление отклонений от запланированных значений параметров, чтобы они могли быть устранены до того, как смогут негативно сказаться на результатах процесса;

7) все обнаруженные недостатки бизнес-процесса надлежит тщательно проанализировать;

8) должна быть налажена четкая процедура устранения недостатков. В документах, которыми руководствуется владелец процесса, нужно точно указать порядок действий по устранению ошибок в случаях, когда владелец процесса не может осуществить корректирующее воздействие в рамках своих полномочий. Особенно это важно в крупных организациях: для владельца процесса не должно возникать административных препятствий для своевременного принятия управленческих решений по проблеме;

9) следует наладить обратные связи с потребителями результатов процесса (внешними или внутренними). Данные связи могут помочь не только выявить допущенные при управлении процессом ошибки, но и сформулировать предложения по совершенствованию процесса;

10) управление надлежит нацелить на снижение вариаций¹ и автоматизацию процесса. Данный принцип предполагает

¹ Вариация (стат.) — различие значений какого-либо признака у единиц совокупности за одинаковый промежуток времени.

обеспечение эффективного контроля над процессом — чтобы не только своевременно выявлять и анализировать отклонения от заданных параметров процесса, но и принимать управленческие решения для того, чтобы эти отклонения случались как можно реже и носили характер исключения. Автоматизация процесса предполагает упрощение операций, выполняемых людьми, за счет применения различных технических средств, компьютеризации, использовании информационных технологий и т.д. При этом следует обязательно принимать во внимание два главных принципа, сформулированных Биллом Гейтсом, председателем Совета директоров компании *Microsoft*. «Первое правило любой технологии состоит в том, что автоматизация высокоэффективного процесса увеличивает его эффективность. Второе правило: автоматизация малоэффективной операции усугубит неэффективность»¹.

7.2. Ситуационный подход в теории организации

В основе **ситуационного подхода** к организации лежит понятие ситуации.

Ситуация — конкретный набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

В соответствии с ситуационным подходом не существует единого «наилучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации будет тот метод, который в наибольшей степени ей соответствует.

Организация в соответствии с ситуационным подходом рассматривается как сложная, комплексная и многоуровневая система, в которую заложены адаптивные принципы (т.е. возможность перестраиваться при изменении ситуации). А задача ситуационной теории — изучать зависимость методов управления от того, в какой ситуации, в каких уникальных условиях находится применяющая их организация.

Применение системного подхода предполагает два важных этапа: а) анализ положения, в котором находится организация; б) выбор наиболее подходящей модели управления. На стадии анализа ситуации анализируются

¹ Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. СПб.: Символ-Плюс, 2008. С. 35.

различные переменные — факторы внешней и внутренней среды: состояние рынка, используемые технологии, размер фирмы, стиль руководства, цели организации, а также связи между этими факторами. Одним из методов ситуационного анализа является *SWOT*-анализ.

Исследованием ситуации применительно к каким-либо действиям занимались уже в 1920-е гг. Так, М. Фоллет говорила о «законе ситуации», требующим различных типов знаний в различных условиях. Фоллет утверждала, что управляющий должен обладать необходимыми знаниями, однако разные обстоятельства требуют разных знаний. Поэтому лучшими руководителями становятся те, кто соответствуют требованиям ситуации.

Р. Стогдилл в 1948 г. пришел к выводу, что черты и навыки лидеров определяет именно ситуация. П. Дракер в своей книге «Практика управления» (1954) в общих чертах описывает принципы ситуационного подхода.

Значительный вклад в формирование ситуационного подхода внесли исследования Джоан Вудворд. В 1950-е гг. Вудворд и ее коллеги из Технологического колледжа Южного Эссекса на основе анализа 100 британских предприятий исследовали связь технологии и структуры организации. Они выявили три типа технологий: штучное/мелкосерийное производство (например, пошив одежды на заказ); массовое/серийное производство (изготовление большого количества стандартной продукции); непрерывное производство (например, пивоваренное).

Было обнаружено, что используемые технологии связаны со структурой организации и процессом управления. Так, фирмы, занятые производством штучного товара, как правило, демонстрировали гибкость отношений «начальник — подчиненный», подразделения в них соответствовали какому-то из типов изготавливаемой продукции, специализация внутри подразделений была низкой, принятие решений децентрализовано, и в подчинении у одного руководителя было небольшое количество служащих. Для фирм, осуществлявших серийное производство, характерны были централизация, жесткость организационной структуры, высокая степень специализации подразделений, большое количество подчиненных у руководителя. Предприятия, в которых технологический процесс был непрерывным, больше напоминали первый тип: структура в них была гиб-

кой, принятие решений — децентрализованным, а степень специализации — низкой.

На основании своих исследований Вудворд сделала вывод о том, что технология определяет свойства организационной структуры.

Однако превращение ситуационного подхода во влиятельную теоретическую позицию началось лишь в конце 1950 — начале 1960-х гг.

В начале 1960-х гг. число разнообразных школ и теорий в управлении организацией было так велико, что наметилась тенденция создать объединяющую концепцию. В 1964 г. на конференции в Американской академии менеджмента была принята резолюция о необходимости создать «единую теорию управления», а объединяющей концепцией была названа *ситуационная теория управления*¹.

Авторство названия теории принадлежит Р. Моклеру, который в 1971 г. опубликовал статью «Ситуационная теория менеджмента». Моклер считал, что мало (если они вообще имеются) раз и навсегда установленных принципов управления, рассчитанных на всеобщее применение, и что в самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях.

Толчком к созданию ситуационной теории также послужили исследования Т. Бернса и Г. Сталкера, проведенные ими в 1960—1961 гг. на 20 машиностроительных, электронных и текстильных фирмах Англии и Шотландии. Они выделили два типа окружения — изменчивое и стабильное, и два типа организационной структуры — механическую и органическую. Бернс и Сталкер обнаружили, что организации, окружающая среда которых стабильна, как правило, имеют механическую и формальную структуру, а те, которые сталкиваются с непрерывными изменениями в окружении, предпочитают органическую и неформальную модель.

Основателями ситуационного подхода также часто называют американских исследователей П. Лоуренса и Дж. Лорша. Лоуренс и Лорш в 1969 г. проводили исследования на шести предприятиях, производящих пластмассу, а затем продолжили исследование, анализируя наиболее и наименее успешные предприятия в трех отраслях (производство пластмасс,

¹ Маршев В. И. История управленческой мысли. М. : ИНФРА-М, 2005. С. 521.

пищевая и контейнерная промышленность). Выбор отраслей определялся различиями в степени определенности среды, в которой они действуют (динамика технологических изменений, ясность маркетинговой информации, срок внедрения продукта на рынок). Целью исследования было проанализировать взаимосвязь между неопределенностью среды, в которой действует организация и ее внутренней структурой. В результате исследования ученые пришли к выводу, что от характеристик внешнего окружения (рыночных, производственных, информационных, научных и др.) зависят такие компоненты внутреннего устройства организации как цели, структура, технологии и персонал.

Анализируя предприятия, исследователи сконцентрировали внимание на трех основных подсистемах организации — производство, маркетинг (продажи) и исследования. Их гипотеза состояла в том, что структурные характеристики каждой subsystemы варьируются в зависимости от предсказуемости внешней среды: чем больше определенность среды, тем более формализована и жестка их структура.

Основные идеи, сформулированные по результатам исследования, можно представить следующим образом.

1. Эффективность организации зависит от степени ее соответствия внешней среде. В высокоэффективных фирмах организационные характеристики каждого из функциональных подразделений (степень формализации структуры, межличностные отношения, временной горизонт, цели) соответствуют объективным условиям их деятельности.

2. Структура. В условиях определенности внешней среды и решаемых задач структура организации формализована, иерархия четко определена. Чем выше неопределенность внешней среды и решаемых задач, тем структура организации менее формализована. При этом общие закономерности таковы:

— принцип формирования подразделений: если задачи однообразны и предсказуемы, подразделения формируются по функциональному признаку, в условиях неопределенности задач — по продуктовому;

— специализация: чем выше степень неопределенности, тем меньше степень специализации (поскольку необходимы широкие специалисты);

— степень централизации: чем выше уровень неопределенности и непредсказуемости, тем большее развитие получают децентрализация и делегирование.

3. Аналогичные принципы действуют и на уровне подразделений. Чем сильнее степень неопределенности, чем разнообразнее задачи, решаемые подразделением, тем менее формализованной должна быть его структура. Так, исследовательский отдел будет иметь менее формализованную структуру и управление, чем отдел продаж, а отдел продаж — менее формализованную, чем производство.

4. Межличностная ориентация. Если процесс принятия решений характеризуется полной определенностью или высокой неопределенностью, то ориентация на задачу превалирует над ориентацией на людей.

5. Временной горизонт. Чем выше неопределенность, тем шире временной горизонт. Так, исследовательский отдел организации занимается проблемами с отдаленными результатами в большей мере, задачи производства обычно ориентированы на краткосрочный период.

6. Цели. Чем больше различия в степени определенности процесса принятия решений между функциями, тем выше специфичность целей каждой из этих функций.

7. Зона регулирования. Если задачи однообразны и предсказуемы, то руководитель чаще всего контролирует небольшое число подчиненных. В противоположной ситуации зона регулирования каждого руководителя расширяется.

8. Координация. В условиях определенности и предсказуемости, координация достигается с помощью формально закрепленных правил и распоряжений начальства. Если задачи неопределенны и непредсказуемы, в координации более существенна роль интеграторов, поддерживающих связи внутри организационной структуры.

Таким образом, мы видим, что выводы Лоренса и Лорша в целом совпадают с теми, которые были сделаны Бернсом и Сталкером, — стабильному окружению соответствуют более жесткие и формальные организационные структуры, чем изменчивому.

Группа ученых из Центра изучения индустриального управления в университете Астона во главе с Дерекком Пью исследовали влияние на организационную структуру таких факторов, как происхождение и история, форма собственности и контроля, размер, предназначение, используемая технология, географическое положение и зависимость от других организаций. Было выявлено, что именно размер организации является фактором, в наибольшей степени влияющим на ее структуру. К аналогичным результатам

независимо пришли Питер Майкл Блау и Ричард Шенхер, проанализировавшие структуру более чем полутора тысяч американских агентств по трудоустройству.

А. Чандлер показал, что стратегия, выбранная организацией, определяла ее долговременные цели, способ действия в конкретных ситуациях и распределение ресурсов.

Основными теоретиками ситуационной школы также являются К. Найт, М. Стар, Д. Миллер, И. Уинда, разработавшие методологию ситуационного подхода.

Ситуационный подход заключался не только в понимании того, что в каждой конкретной ситуации необходимо действовать сообразно обстоятельствам, но главное — в стремлении построить теоретическую модель организации, в которой внешние факторы были представлены в виде набора переменных и были бы установлены зависимости между этими переменными и элементами внутренней среды организации.

Сторонники ситуационного подхода ставили три основные задачи:

— разработать модель отображения множества ситуационных факторов и обстоятельств в виде контекстуальных переменных (модель ситуации);

— разработать модель функциональных соотношений контекстуальных переменных и внутренних характеристик организации (модель связей);

— на основе двух моделей принять и реализовать решение об управляющем воздействии на организацию (в целом или ее части).

В число ситуационных факторов разные ученые включали:

— применяемую технологию (Джоан Вудворд);

— состояние окружающей среды (Том Бернс, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш);

— размеры организации (Дерек Пью, Дэвид Хиксон, Питер Блау, Ричард Шенхер) и ее стратегию (Альфред Чандлер).

Основные принципы ситуационного подхода к управлению заключаются в следующем.

1. Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Каждая ситуация уникальна, и разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их решению.

2. Задача руководителя — правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее значимыми в данной ситуации, оценить, каковы будут последствия того или иного решения и выбрать методы, которые будут наиболее эффективны в данной ситуации. Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах.

3. Каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения данной методики или концепции в данной конкретной ситуации.

4. В основе ситуационного подхода — изучение взаимодействия между внешней и внутренней средой организации, влияние на организацию внешних и внутренних факторов.

5. Поскольку каждая организация уникальна и каждая ситуация уникальна, результаты одних и тех же управленческих решений могут значительно отличаться друг от друга.

6. Существует более одного пути достижения цели.

Применение ситуационного подхода в управлении организациями опирается на технологии ситуационного анализа.

Ситуационный анализ — это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых анализ отдельно взятой управленческой ситуации. Технология ситуационного анализа предполагает выделение типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей. При таком подходе главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с эталонной ситуацией и предвидении на этой основе последующего развития событий.

Для обучения руководителей действиям в рамках данной модели использовался так называемый *case-method* — метод отдельных ситуаций и их типизации (отнесения к конкретному блоку).

Важной вехой в развитии ситуационного подхода стало применение *теории игр*, особенно разработок Дж. Фон Неймана и О. Моргенштерна, которые на основании изучения действий игроков на рынке смогли математически рассчитать возможные варианты оптимальных действий для конкретных ситуаций (корпоративные действия, действия субъектов рынка при неизменной сумме ресурсов, действия субъектов рынка в конфликте и т.д.).

Ситуационный подход стал применяться и в области изучения лидерства, после того как попытки обнаружить прототип идеального лидера зашли в тупик. Первая модель такого рода, устанавливавшая связи между эффективностью стилей лидерства и благоприятностью ситуации, была предложена в 1967 г. Фредом Фидлером. Вскоре эта тема оформилась в самостоятельную область исследований, в которой возникло несколько новых теорий. Ситуационные теории лидерства исходят из того, что стиль руководства зависит от конкретной ситуации в организации. Особенности ситуации, по мнению авторов и сторонников ситуационных теорий, определяют функции руководителя, а они, в свою очередь, определяют стиль руководства.

В подходе к ситуации руководство рассматривается в зависимости от группы, задачи и ситуации, с которой оно связано. В связи с большой сложностью данного подхода нет никакой самостоятельной теории ситуации для руководства, а есть частные теории, которые заняты отдельными аспектами и избранными взаимосвязанными тенденциями.

Рассмотрим основные *ситуационные модели лидерства*, среди которых выделяются прежде всего контингентная теория Фидлера, подход «путь — цель» Митчела — Хауса, модель Врума — Йеттона — Яго.

Модель ситуационного лидерства Фидлера.

Ситуационный подход получил развитие в теории лидерства Фидлера. Главной его идеей было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.

Для оценки стиля лидерства Фидлер использовал восьмибалльную шкалу, позволяющую построить профиль наименее предпочитаемого работника (коллеги) (НПР). Лидеры, набравшие высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, ориентированы на отношения (лидер с высоким НПР), а менеджеры, набравшие более низкие баллы, имеют стиль, ориентированный на работы (лидер с низким НПР). На практике, согласно теории Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Модель ситуационного лидерства Фидлера включает три ситуационные переменные:

— отношения между руководителем и коллективом: хорошие — плохие (эта переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, т.е. признание лидера в коллективе);

— структурированность работы: высокая — низкая (ясность цели; множественность средств по достижению целей; обоснованность решений);

— властные полномочия (должностная власть): сильная — слабая (уровень формальной власти лидера, необходимой для использования адекватных способов стимулирования (вознаграждение — наказание).

На основе анализа этих трех ситуационных переменных в сочетании с двумя лидерскими стилями Фидлер выделил восемь типов ситуаций, благоприятных для того или иного стиля руководства.

Фидлер выявил, что эффективность достигается, если:

— в наименее благоприятной ситуации и в наиболее благоприятной ситуации наиболее эффективны лидеры, которые демонстрируют стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР);

— в промежуточной ситуации умеренной благоприятности более эффективен стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НПР). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая. Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных.

Таким образом, по мнению Фидлера, хотя лидерский тип и не меняется, тот или иной тип лидерства является более благоприятным в той или иной ситуации. Практическая значимость модели состоит в том, что она позволяет в зависимости от сложившейся ситуации подбирать руководителя. При этом основным критерием подбора является соответствие стиля руководителя конкретной производственной ситуации.

Ситуационная модель Митчела — Хауса «путь — цель».

Еще одна ситуационная модель лидерства «путь — цель» была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей, увеличивая личную выгоду от достижения подчиненными цели. Также он может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая

возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде.

В модели анализируются два типа ситуационных факторов: характеристики последователей и факторы организационной среды.

К первой группе факторов (характеристики последователей) относятся: *локус контроля*¹, *самооценка способностей* и *потребность в принадлежности*.

Люди с внутренним локусом контроля испытывают большую удовлетворенность, работая под началом лидера, использующего партнерский стиль, а людям с внешним локусом контроля больше нравится директивный стиль. Подчиненные с высокой самооценкой не примут директивный стиль руководства, в то время как людям с низкой самооценкой необходимы указания и рекомендации по выполнению работы. Аналогично люди с сильной потребностью в достижениях предпочитают лидеров, ориентированных на результат, а люди с сильной потребностью в принадлежности — лидеров, ориентированных на стиль «поддержки».

Второй тип факторов — факторы организационной среды, касающиеся условий работы. К ним относятся *содержание и структура работы*, *формальная система власти в организации*, *культура группы*.

В зависимости от влияния ситуационных факторов наиболее эффективным будет один из следующих стилей управления:

- стиль поддержки — стиль, ориентированный на человеческие отношения, внимание к персоналу;
- инструментальный (директивный) стиль — ориентация на работу или задачу, конкретные указания подчиненным;
- стиль, поощряющий участие (партисипативный стиль), — при котором руководитель делится имеющейся у него информацией с подчиненными, ориентация на групповое принятие решений;
- стиль, ориентированный на достижение (результат) характеризуется постановкой перед подчиненными

¹ Локус контроля — понятие, отражающее склонность человека приписывать причины событий внешним или внутренним факторам. Введено Дж. Роттером в 1954 г.

Внешний локус контроля (экстернальность) — склонность приписывать результаты деятельности внешним факторам.

Внутренний локус контроля (интернальность) — склонность приписывать результаты деятельности внутренним факторам (собственные свойства личности, свои усилия, способности).

довольно напряженной цели, требующей мобилизации всех возможностей.

Модель ситуационного лидерства Бланшарда — Херси.

В соответствии с этой концепцией эффективность лидерства зависит от зрелости последователей. Зрелость состоит из двух аспектов профессионального и психологического. И именно от того, насколько последователи созрели до выполнения распоряжений лидера и от их готовности работать под его началом, и зависит его успех в группе.

П. Херси и К. Бланшар выделили четыре *стадии зрелости подчиненных*:

М 1 — люди не способны и не желают работать;

М 2 — люди не способны, но желают работать;

М 3 — люди способны, но не желают работать;

М 4 — люди способны и желают делать то, что предлагает им руководитель.

Степень зрелости является не только характеристикой подчиненных, но и зависит от выполняемой задачи. При выполнении одной задачи степень зрелости может быть высокой, в другой — низкой.

Выделяются также две *характеристики поведения руководителя*.

1. *Задачецентрическое (управляющее) поведение* — показывает, в какой мере руководитель использует одностороннюю коммуникацию при объяснении того, что и каким образом подчиненный обязан сделать.

2. *Антропоцентрическое (поддерживающее) поведение* — в какой степени руководитель использует двустороннюю коммуникацию при оказании социально-эмоциональной поддержки подчиненным.

На основе сопоставления этих трех факторов (степень зрелости подчиненных, задачецентрическое и антропоцентрическое поведение) в модели выделены четыре *типа лидерства*:

S 1 (указывающий) — характеризуется высокой задачецентричностью и низкой антропоцентричностью. Эффективен при работе с людьми, имеющими низкий уровень зрелости для выполнения данной задачи;

S 2 (убеждающий) — с умеренной ориентацией на задачу и людей, эффективен при работе с людьми, имеющим уровень зрелости от низкого до среднего;

S 3 (участвующий) — с высокой антропоцентричностью и низкой задачецентричностью будет наиболее подходящим для людей со средним и высоким уровнем зрелости;

S 4 (делегирующий) — с низкими антропоцентричностью и задачецентричностью приведет к успеху тогда, когда работают люди с высоким уровнем зрелости.

Существуют и другие ситуационные модели лидерства.

Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта.

Танненбаум и Шмидт выделяют три силы (три фактора), влияющие на стиль руководства: тип личности самого лидера; характеристики его последователей; тип ситуации, в которой они находятся. Под воздействием этих трех сил руководитель выбирает один из семи образцов поведения, крайними из которых являются лидер авторитарного типа и лидер демократического (кооперативного) типа. Остальные занимают промежуточное положение между указанными типами.

Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона.

Согласно этой модели выбор стиля лидерства определяется следующими ситуационными факторами:

- качество подчиненных (их потребность в достижении результатов, знания и опыт);
- структурированность работы (высокая и низкая).

Также существуют два типа ориентации руководителя — ориентация на результат и ориентация на отношения.

Высокий интерес к работе и низкий к отношениям с подчиненными со стороны лидера эффективен в следующих ситуациях:

— работа отличается высокой структурированностью, у последователей сильная потребность в достижениях, большие знания и опыт для выполнения работы;

— работа имеет низкую степень структурированности, последователи не испытывают потребности в достижении результатов и независимости, у них низкие знания и опыт.

Низкий интерес к работе и высокий к отношениям целесообразен в следующих двух ситуациях:

— работа высоко структурирована, но последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта;

— работа не структурирована, но последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта.

Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго.

Одна из самых современных моделей предложена Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном в 1973 г., в 1988 г. существенно дополнена с участием Артура Яго. Предполагает, что стиль поведения зависит от ситуации и один лидер может пользоваться разными моделями поведения.

Первоначально В. Врум и Ф. Йеттон выделили семь ситуационных факторов: требования к качеству принятия решения, требования к приверженности подчиненных, информированность руководителя, структура задачи, вероятность поддержки подчиненных, согласованность целей организации и ее членов, конфликт между подчиненными (КП). В дальнейшем Врум и Яго добавили еще три фактора: информированность подчиненных, ограничение во времени, географический разброс подчиненных.

В зависимости от ситуационных факторов руководитель может использовать пять стилей руководства:

- авторитарный I (AI): руководитель принимает решение самостоятельно;
- авторитарный II (AII): руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем самостоятельно принимает решение;
- консультативный I (CI): руководитель советуется с каждым подчиненным индивидуально, а затем сам принимает решение;
- консультативный II (CII): руководитель советуется с группой, а затем самостоятельно принимает решение;
- групповой (партнерский) II (GII): руководитель излагает задачу группе и вместе с ней принимает решение.

В раннем варианте модели существовал еще стиль GI, однако позже он был исключен, поскольку мало отличался от стиля GII.

Теория «7-S».

Одной из часто причисляемых к ситуационным концепций управления является популярная в 1980-е гг. теория «7-S», которую Уотерман, Питере и Филлипс описали в своей статье «*Structure is not organization*» («Структура – это не организация»).

Суть концепции в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих: стратегия, структура, системы, штат, стиль, квалификация

и разделенные ценности. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на букву *S*, концепция получила название «7-*S*». Изменение одной из составляющих требует изменения других, и задача менеджеров — поддерживать в гармоничном состоянии всю систему, состоящую из семи указанных составляющих.

Несмотря на «примитивность» модели, она оказалась очень популярной, поскольку представляла собой удобный принцип классификации составных частей организации и позволяла сравнивать организации, разные по размеру и характеру деятельности. Тем не менее даже сами авторы признавали, что их модель — не более чем инструмент для анализа организаций, а в 1990 г. Паскаль, один из ее создателей, обрушился на само движение, которое она породила, критикуя его за упрощенчество и примитивность.

Ситуационный подход нашел применение и в стратегическом менеджменте.

Ситуационная матрица формирования стратегии Томпсона — Стрикленда.

Данная модель предлагает рекомендуемые стратегии на основе оценки динамики рынка и конкурентной позиции фирмы (рис. 7.2).

Основные идеи ситуационного подхода в управлении нашли свое отражение и в теории принятия управленческих решений. Так, алгоритм принятия решений при ситуационном менеджменте может включать следующие операции:

- обнаружение (контроль) проблемы;
- сбор информации о ситуации;
- анализ информации о ситуации;
- диагностика проблемы и ситуации, в которой ее предстоит решить;
- определение целей управления ситуацией при решении проблемы;
- разработка критерия оценки эффективности решения;
- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к подсистеме — источнику проблемы;
- прогнозирование последствий этих воздействий для ситуации;
- верификация и оценка вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Заметим, что среди сторонников ситуационного подхода были и ученые, которые доказывали, что не может быть



Рис. 7.2. Матрица Томпсона – Стрикленда

науки управления, поскольку управление — это прежде всего искусство. Так, профессор Мичиганского университета Дж. С. Одиорне в статье «Джунгли теории управления и экзистенциальный менеджер» (1966)¹ утверждает, что создание науки управления невозможно в силу пяти ситуационных ограничений.

Первое ограничение — постоянная ситуационность самого менеджера, который действует в постоянно меняющейся обстановке со многими неизвестными.

Второе ограничение — удача. Удача — это чистая случайность. Менеджер не управляет событиями, а приспосабливается к обстоятельствам.

Третье — борьба и конфликты, которыми сопровождается вся деятельность менеджера. В основе конкурентной борьбы — глобальное противоречие между ограниченными ресурсами и неограниченными притязаниями людей.

Четвертое ситуационное ограничение — это постоянно сопровождающее менеджера чувство неизбежной вины за промахи, неудачи и неправильно сделанный выбор.

¹ *Odiome G. S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager // Journal of the Academy of Mngement. 1966. Vol. 9. № 2.*

И наконец, пятое ограничение – это смерть.

Менеджер является практиком, у которого нет времени для исследований. «Устраните действие всех ситуационных различий между менеджерами, конфликт, удачу, вину, смерть, и теория управления получит условия для спокойного плавания».

Тем не менее ситуационный подход в теории организации и управления получил широкое развитие на грани XX–XXI вв., и сегодня является передовым подходом в развитии управленческой мысли.

Глава 8

Связи, иерархия и полномочия в организациях

8.1. Связи в организациях

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей.

Без связей и фактического взаимодействия частей не может быть организованного целого. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое.

В организации выделяются различные типы связей. Все зависит от того, какой критерий положен в основу их классификации. Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Обычно

рост организации сопровождается увеличением вертикальных связей, так что по их количеству можно судить о размере организации. Современная крупная промышленная организация с сотнями тысяч занятых может иметь от 7 до 12 уровней по вертикали. Вертикальные связи являются единственным типом связей в рамках линейной департаментизации. Они играют важную роль в осуществлении функциональной и продуктовой департаментизации, но при этом дополняются горизонтальными связями.

Использование вертикальных связей в качестве каналов передачи информации для принятия решения становится малоэффективным, когда информация, используемая для решения, вынуждена проходить несколько уровней организационной иерархии, расположенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность возникновения искажения («эффект испорченного телефона»), замедляется весь коммуникационный процесс и требуются значительные затраты.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они экономят время, повышают качество взаимодействия, развивают у руководителей самостоятельность, инициативность, мотивированность, ослабляют боязнь риска. В отличие от вертикальных горизонтальные связи, за исключением матричной департаментизации, обычно не формализуются в ходе проектирования организации. Трудно найти описание работы или должностные обязанности, где бы было записано, когда и как осуществлять связи с равными по статусу частями организации. Поэтому особый интерес представляет анализ практики и изучение способов установления таких связей. В случае, когда горизонтальные связи устанавливаются на неформальной основе вышестоящим руководителем, они обычно имеют привязку ко времени, к событию или к людям.

Наряду с неформальными способами существуют способы формализации горизонтальных отношений. В ряде

случаев для усиления механизма горизонтального взаимодействия назначаются специальные лица для осуществления двусторонних контактов между подразделениями организации. Это могут быть заместители, курирующие группу подразделений одного уровня, или же координаторы — руководители проектов программ, нацеленных на получение одного определенного результата или продукта. В данном случае и тем и другим даются права, превышающие уровень прав, которыми наделены подразделения, вступившие в горизонтальное взаимодействие. Но при этом они не наделяются административной властью линейных руководителей.

Следующей группой методов установления горизонтальных связей является создание целевых групп и команд, состоящих из представителей разных частей организации и предназначенных для решения задач на стыке подразделений или проблем. Целевые группы чаще создаются на временной, а команды — на постоянной основе. Наиболее полное развитие горизонтальные отношения получают в рамках матричной департаментизации, когда создается формальная система двойного подчинения.

Еще одной парой связей, устанавливаемых в организации, являются линейные и функциональные связи. Распространено представление, что линейные связи связаны с производством, а функциональные — со вспомогательными по отношению к производству функциями, что, однако, совсем не так. **Линейные связи** — это отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. данные связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

Природа **функциональных связей** (их еще называют **штабными**) — совещательная, посредством этих связей реализуется **информационное обеспечение** координации деятельности организации. Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т.п.

Тот факт, что и те и другие связи осуществляются определенными подразделениями в организации, порождает представление, что отдельные подразделения имеют большее отношение к какому-то одному типу связей. В практической

работе это восприятие нередко переносится на название подразделений.

Формальные связи — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Считается, что регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе:

- члены организации могут осуществлять взаимодействие друг с другом;
- члены организации желают делать то, что они делают;
- цель объединяет людей.

На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации положений о подразделениях, должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями. Организация представляет собой набор формальных связей, или связей между неодушевленными ячейками организации.

Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: не служат либо интересам работника, либо интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами. Это отношения не между любым директором и любым начальником цеха, а между конкретным человеком, занимающим пост директора, и конкретным человеком, являющимся начальником цеха. Неформальные связи существуют всегда, так как практически невозможно втиснуть в должностную инструкцию все нюансы реальной жизни, во всем их богатстве и со всеми их противоречиями. Люди, желая делать вещи несколько по-другому, могут строить свои отношения не так, как это предписано.

Появление неформальных связей является индивидуальной защитной реакцией индивидов на неадекватную адаптацию организации к изменениям внешней и внутренней среды. Вследствие развития в организации неформальных связей в иерархической субординации по реализации властных прав и информационного обеспечения может наблюдаться смена позиций.

Неформальные связи являются основой формирования неформальных групп, появления неформальных лидеров и создания «параллельной» неформальной организации. При значительном расхождении между зафиксированной

в соответствующих документах формальной организацией и реально существующей неформальной, руководитель, в зависимости от уровня эффективности той или другой, должен либо ослабить или даже устранить неформальные связи, либо же, если они более эффективны, — организационно легализовать, сделав их частью новой формальной организации. Данный процесс называется формализацией организации.

8.2. Иерархия в организациях

Иерархия определяется как универсальный принцип построения любых организационных систем — биологических, технических, социальных. Применительно к последним этот принцип просматривается на всех уровнях — от малой группы до общества. Иерархия как один из важнейших принципов управления была определена еще А. Файолем. Однако неизбежность этого принципа в социальных организациях сопровождается неизбежностью проблем, им вызываемых. И прежде всего они следуют из характерных для иерархии особенностей социальных отношений — отношений подчинения, зависимости, неравенства. В организации сознательно вводится преимущественное право одного работника принимать решения насчет другого, причем первый получает также и средства контроля за должностным поведением другого. К тому же первые составляют явное меньшинство, решающее, однако, за большинство. В этом — одна из главных социальных характеристик внутриорганизационных отношений, объективная основа формирования их структуры на обозримом историческом этапе. Но это и один из самых спорных принципов построения организаций, издавна привлекавший к себе критическое внимание.

С позиций общей теории систем явление иерархии можно определить как разноуровневое распределение частей (элементов) целого по степени общности их функций (свойств). Такое распределение характерно для всех форм существования материи. В социальных организациях этот принцип преломляется в сложные отношения между людьми, что принципиально выделяет социальные иерархические системы из всех прочих.

Во-первых, иерархия означает **централизацию**. Это нейтральное по отношению к интересам участников назначение

данного принципа. Оно следует из невозможности (за некоторым пределом) непосредственного взаимодействия определенного количества людей и естественной необходимости выделения посредника, который становится над ними. На этом новом уровне благодаря централизации появляются координация и интеграция индивидуальных действий в целое.

В таком смысле иерархия представляет собой форму разделения труда не только по горизонтали, но и по вертикали, на общие и частные функции, на решение и исполнение. Как и всякое разделение труда, иерархия вводится для эффективности, чтобы сэкономить труд централизацией.

Во-вторых, иерархия проявляется и как человеческое отношение, а именно как односторонняя **личная зависимость** одного человека от другого. Это значит, что один из работников может воздействовать на положение и поведение другого без того, чтобы тот другой мог так же поступать по отношению к первому. Разумеется, в отношениях между людьми существует много вариантов односторонней зависимости, но в иерархии личная зависимость закрепляется в статусах и выступает как фактор социального неравенства.

Серьезным следствием этой стороны иерархических отношений является то, что связь по субординации (как и другие отношения) не может регламентироваться полностью. В должностном поведении работника верхнего уровня (не обязательно руководителя) административно-правовые нормы оставляют существенный диапазон выбора характера и способов воздействия на работника нижнего уровня. Говоря юридическим языком, решение ряда вопросов остается на «личное усмотрение» вышестоящего работника. Это значит, что одинаково допустимыми и законными считаются как то, так и иное решение одного и того же вопроса, касающегося положения и поведения нижестоящего работника. Отсюда возникает личная зависимость или так называемый личный режим в организации, т.е. легальное, законное воздействие субъективных качеств одного работника на другого.

Организация как человеческая общность соответственно расслаивается на две основные социальные группы — управляющих и управляемых. К последним относится все основание пирамиды, причем средние ее звенья, выступая в роли вершины по отношению к нижерасположенным, в то же время являются основанием для вышестоящих. Понятно, что в каждом таком звене почти все статусы двузначны.

В-третьих, иерархия функционирует как *власть*, т.е. подчинение участников организации правилам и указаниям. Специфика этой стороны иерархических отношений состоит в контроле безличных требований организации над волей работника, в приспособлении его индивидуальности к организационным функциям. Это достигается посредством ограничения свободы поведения индивида в организации и предписания ему необходимого поведения. Потому власть предполагает принуждение и необходимость в санкциях за отклонение от предписанного порядка.

Власть в организации — возможность социальных субъектов (органов управления, отдельных руководителей) в силу определенного положения в системе формальных отношений в иерархической структуре организации влиять на поведение других людей; право и возможность распоряжаться, определяемые совокупностью полномочий, обеспечивающих с помощью правовых норм организаций согласованную совместную деятельность людей и структурных подразделений предприятия, фирмы, учреждения. В административной организации (государственном учреждении) власть руководителя опирается на предоставленные ему государством административные права и обязанности, посредством которых устанавливаются отношения руководства и исполнения (подчинения) и определяется характер управляющего воздействия.

В трудовой организации в сфере экономики власть руководителя (или органа управления) чаще всего базируется на полномочиях, делегированных ему собственником и соответственно оформленных нормативными, правовыми и организационно-распорядительными документами. Однако в таких организациях власть может выступать и непосредственно как атрибут собственности (в случае совмещения функции владения и функции управления, когда субъект собственности одновременно является управляющим).

В любом случае власть в организации связана с другими компонентами (факторами) — такими, как сила, влияние, авторитет, манипулирование. Власть является необходимым средством, способом осуществления миссий организации, ее политики, достижения выдвигаемых целей. Независимо от природы первоисточника право власти в организации командовать исполнителями реализуется в одних и тех же формах (распоряжение, приказ, убеждение и т.д.) при различном их соотношении. Власть в организации содержится

в соответствующих законах, нормах, правилах, предписаниях, волевых и эмоциональных воздействиях. Функции власти осуществляются в процессе управления путем принятия решений, выбора целей, определения задач исполнителей, подбора кадров, создания специализированных структур и др.

Власть предполагает обязательную ответственность. Власть, подчеркивал еще А. Файоль, немыслима без ответственности, т.е. без санкции — награды или кары, сопровождающей ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.

Теоретически считается, что сегодня в странах с развитой рыночной экономикой все более широкое распространение получает доктрина корпоративной власти, укрепление и расширение власти в организации путем передачи полномочий другим людям, делегирование полномочий власти до самого нижнего уровня. Второй не менее важной тенденцией является смещение центра тяжести от власти формальной или основанной преимущественно на принуждении, силе к таким формам власти, которые основаны на праве вознаграждать, на компетентности и знании, на доверии к руководству, на личном обаянии руководителя, который служит образцом для подражания для своих подчиненных или пользуется популярностью в связи с профессиональными и личностными качествами.

Таким образом, власть существует как административно-правовое явление. Позитивное назначение власти — в преодолении известной «колебательности» иррациональности поведения человека в организации, придании ему деловой определенности. Власть иногда понимают как способность принудить кого-то к чему-то. Но, строго говоря, принуждение возможно именно через систему норм и связей (если не иметь в виду физическое насилие). Поэтому выражение «власть в чьих-то руках» и означает, что определенная безличная структура контролируется конкретными индивидами или группой. Она потому и безлична, что во многом нейтральна по отношению к особенностям тех, кто сменяется на вершине. Хотя эти особенности тоже сказываются на поведении системы.

Все указанные свойства организационной иерархии проявляются слитно, однако каждое имеет самостоятельное значение. Следует отметить, что во всех случаях речь идет о каналах воздействия одних людей на других, часто

одного — на многих. Обладание таким каналом психологически мотивируется возможностью самоутверждения, самореализации, повышением престижа. Оттого социальная ценность статусов в иерархии возрастает от уровня к уровню.

Иерархические отношения в организациях складываются не только линейно и по вертикали. Существуют различные формы иерархии. Это, например, косвенное воздействие, формы горизонтальной власти и «перевернутой пирамиды», «пирамиды с меняющейся геометрией» и др.

Так, в организациях известно косвенное воздействие через экспертность, доверительность. Оно обнаруживается как «боковое» воздействие на власть или же неформальное воздействие на исполнительское поведение непосредственно.

Элементы отношений в формах горизонтальной власти заложены в организациях между контролирующими, санкционирующими службами (бухгалтерия, отдел кадров, охрана) и другими подразделениями. Подобные отношения распространены и в межорганизационных отношениях: санэпидемстанция, пожарная и налоговая инспекции, прокуратура контролируют по своим параметрам деятельность любых других организаций.

В организации возникают также и ситуации «перевернутой пирамиды», т.е. обратной зависимости руководства от исполнения, когда уникальные качества какого-то рядового работника определяют работу других; подобное случается и при дефиците рабочей силы. Разные формы участия в управлении приводят к появлению «пирамиды с меняющейся геометрией» — например, при выборности руководителей. А в некоторых добровольных обществах высшим органом является общее собрание (в других — съезд делегатов).

Таким образом, проявления иерархии в организациях разнообразны и изменчивы. Вместе с тем необходимо отметить, что в некоторых формах иерархии заложены структурные источники организационной патологии: бюрократизм, карьеризм, отрыв руководства от исполнения, конфликтность и т.д.

Возможно, какие-то формы иерархии окажутся исторически переходящими принципами организации. Пока же, в начале XXI в., изучение закономерностей устройства и функционирования организационной иерархии весьма актуально с точки зрения совершенствования организационного механизма в целом.

8.3. Полномочия

Важнейшим аспектом устройства организаций является взаимоотношение полномочий, под которым понимают характер взаимоотношений высшего управления с низшими уровнями работающих. Этот аспект организации отражает систему вертикального разделения труда. Характер взаимоотношения полномочий определяет возможность распределения и координации задач.

Инструментом, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Делегирование задач, полномочий и ответственности — важнейшие понятия, которые используются при осуществлении организационного процесса.

Под делегированием понимают передачу задач и полномочий другим лицам, которые принимают на себя ответственность за выполнение задач на основе использования переданных полномочий.

Делегирование является важнейшим актом в процессе формирования формальной организации. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди работников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.

Ответственность представляет собой обязательство работника выполнять некоторые задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение.

Ответственность связана с ожиданием, что индивид будет выполнять конкретные требования, связанные с занимаемой должностью в организации. Фактически индивид заключает с организацией контракт на выполнение задач, связанных с данной должностью в обмен на получение определенного вознаграждения. Такой контракт в явной или неявной форме заключает любой сотрудник организации — от первого лица до рядового рабочего. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто поручает ему эту задачу и передает необходимые полномочия.

Важной особенностью делегирования является невозможность делегирования ответственности. Делегируются только задачи и полномочия. Передавая подчиненным задачи, руководитель освобождается от необходимости самому непосредственно заниматься их выполнением. Передавая подчиненным полномочия, руководитель передает им

право распоряжения определенными ресурсами и как бы выводит эти ресурсы из-под своего непосредственного контроля. Делегируя все это подчиненным, руководитель возлагает на последних ответственность, но при этом и сам в полном объеме продолжает отвечать за решение делегированных задач. Лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано, таким образом, выполнять ее лично, но остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Поэтому ответственность в организациях кумулятивно нарастает на высших уровнях управления и первый руководитель отвечает за всю совокупную деятельность организации. Что касается его подчиненных, то они отвечают перед ним и перед своими непосредственными руководителями за выполнение своих задач.

Организационные полномочия. Если какое-то лицо принимает на себя ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, организация должна предоставить ему ресурсы, необходимые для ее решения. Руководство обеспечивает это путем делегирования работнику полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право работника использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников для выполнения делегированных ему задач.

Полномочия, как правило, делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Рассматривая организационные полномочия, необходимо обратить внимание на их ограниченность. Пределы полномочий внутри организации определяются политикой, процедурами, правилами, устными и письменными инструкциям.

Пределы полномочий расширяются при движении снизу вверх по ступеням управленческой иерархии. Однако даже на высших уровнях управленческой иерархии полномочия остаются ограниченными.

Большая часть ограничений полномочий руководителей определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества. Люди, кроме того, подчиняются своим начальникам потому, что это социально приемлемое поведение. Все это ограничивает и поддерживает полномочия. Поэтому не следует, по крайней мере надолго, делегировать полномочия, которые противоречат законам, этическим нормам и культурным ценностям. Нельзя делегировать задачи, для решения которых требуются такие

полномочия, и ожидать их выполнения. Сознательное делегирование этически и юридически неприемлемых задач и полномочий, даже если это не приводит к открытому столкновению с законом и общественным мнением, неизбежно разрушает внутриорганизационную мораль и этические основы деятельности организации, Организация, деятельность которой опирается только на страх наказания за неправильное поведение, в долгосрочном плане также обречена на деградацию и саморазрушение.

Организационные полномочия, которые формально всегда достаточно жестко ограничиваются, на практике, однако, часто нарушаются. Эти нарушения происходят благодаря власти.

Власть, в отличие от полномочий, представляет собой реальную способность субъекта действовать или возможность влиять на ситуацию.

Другими словами, полномочия определяют, что имеет право делать лицо, занимающее некоторую должность. Власть определяет, что оно действительно может сделать. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию.

Властью может располагать высококвалифицированный специалист, который по определенному кругу вопросов пользуется высоким авторитетом и доверием руководителя. Выступая в качестве консультанта, он не обладает никакими полномочиями, но может иметь значительную «экспертную» власть. Властью может располагать сотрудник, контролирующий информацию и имеющий возможность манипулировать ею. Властью может располагать руководитель, который не наделен определенными полномочиями, но может злоупотребить своим реальным правом распоряжаться ресурсами и людьми. Возможна и обратная ситуация. Руководитель, наделенный полномочиями, может не располагать реальной властью, например, силу недостаточной информированности о ситуации, потери контроля над людьми, низких волевых качеств.

Понятия «полномочия» и «власть» часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации.

Полномочия, которые делегируются по иерархии управления, всегда ограничены. Однако способ их делегирования, характер и глубина ограничений могут быть

различными. Принято различать линейные и аппаратные (или штабные) полномочия.

Линейные полномочия — это полномочия, которые основаны на линейных связях и передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным и передают руководителю всю полноту власти, необходимой для решения задач, стоящих перед руководимым подразделением.

Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления в организации. Результирующая иерархия обеспечивает последовательное делегирование задач и полномочий по цепочке от первого руководителя через последовательность руководителей среднего звена к руководителям низового уровня и обеспечивает управляемость в больших организациях. Рассматривая это явление, Анри Файоль ввел понятие «иерархической колесницы» (скалярной цепи, или цепи команд) как последовательности должностей, по которым идут команды сверху вниз, а отчетная информация — снизу вверх по иерархии управления.

Линейные полномочия делегируются так называемым линейным руководителям, которые руководят подразделениями, занятыми выполнением основных операций, определяющих природу организации, ее отраслевую направленность и формирующих основной вклад в достижение конечного результата ее деятельности. Характер деятельности таких подразделений зависит от многих обстоятельств. В компаниях, которые занимаются производственной деятельностью, к основным видам деятельности сегодня традиционно относят производственную, маркетинговую и финансовую деятельность. Соответственно к линейным руководителям относят тех, кто руководит этой работой.

Однако линейный аппарат не может удовлетворять всем требованиям к управлению деятельностью сложных организаций. Руководитель, который отвечает за все аспекты деятельности, не в состоянии быть достаточно высоким

профессионалом во всех сложных специфических видах деятельности, которые в комплексе необходимы для успешного получения полезного результата. В помощь линейным руководителям привлекаются специалисты. Им поручается решение сложных специальных задач, с которыми руководители сталкиваются в процессе управления основной деятельностью организации. Эти специалисты формируют административный аппарат или штаб при линейных руководителях.

В составе штаба организации выделяют консультативный, обслуживающий и личный аппараты.

Консультативный аппарат. Когда линейные руководители сталкиваются с проблемой, требующей специальной квалификации, они могут пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. Специалисты, выступающие в качестве консультантов и не наделенные полномочиями, формируют так называемый консультативный аппарат.

В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства по специальным вопросам. Чаще всего в состав консультативного аппарата входят специалисты в области права, управления, новейших или специальных технологий, обучения и повышения квалификации, консультирования по работе с кадрами и пр.

Обслуживающий аппарат. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, его функции могут быть расширены. Специалистам могут быть переданы полномочия, связанные с принятием содержательных решений в сфере их компетенции. Поскольку это всегда некоторая вспомогательная деятельность, обеспечивающая возможность более эффективной работы тех, кто занят основными видами деятельности организации, такой аппарат получил название обеспечивающего. Большая часть специализированных подразделений в составе аппарата управления отечественными организациями относится именно к обеспечивающему аппарату. Это подразделения, отдел кадров, отдел стратегического планирования, технологический отдел и другие аналогичные подразделения, имеющиеся во многих крупных компаниях.

Личный аппарат — разновидность обслуживающего аппарата, предназначенная для обслуживания не потребностей организации в целом, а лично руководителя. В состав личного аппарата входят секретари, референты, помощники

руководителя. Их обязанность — оказывать помощь лично руководителю в исполнении его основных обязанностей. Члены этого аппарата не имеют никаких полномочий, их действия в организации или от имени организации всегда осуществляются по поручению руководителя.

Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью. Посредством подготовки по поручению руководителя решений и назначений, фильтрации информации, поступающей к руководителю и контроля доступа к нему, они могут оказывать непосредственное влияние на деятельность организации. Личный аппарат руководителей высшего ранга часто обладает такой властью, которая значительно превышает их формальные полномочия.

Рациональное делегирование полномочий — важнейшее условие эффективного управления.

Делегирование как линейных, так и аппаратных функций связано с ограниченностью возможностей руководителя. Однако если делегирование линейных полномочий связано с необходимостью разгрузить старшего руководителя от прямого распорядительства и сократить его «сферу контроля», то появление аппарата есть следствие углубляющегося разделения труда, которое захватывает сферу управления так же, как и другие области человеческой деятельности.

Делегирование полномочий предполагает решение ряда проблем. Прежде всего, делегирование будет эффективным только в том случае, когда руководитель, передающий задачи, необходимые для достижения целей организации своим подчиненным, учитывает их личные качества.

Вторым важным вопросом при использовании руководителем делегирования является наличие качественных коммуникаций. Дело в том, что делегирующий руководитель всегда стремится сохранить в качестве ориентира цели, которые он ставит перед организацией (подразделением). Для их достижения он должен располагать возможностью доводить до подчиненных свои цели и систему мотивации, которая побудит их к соответствующей деятельности. Кроме того, руководитель должен иметь возможность регулярно контролировать результаты деятельности тех, кому он делегировал часть своих полномочий, и быть уверенным, что они используют эти полномочия исключительно для выполнения делегированных им задач, а не для достижения личных целей.

Вопросы и задания по разделу II

1. Вопросы для самопроверки

1. Что такое зависимость, закон, закономерность?
2. Каковы основополагающие законы теории организации?
3. Что такое закон синергии и как он действует?
4. Каковы принципы закона развития?
5. В чем заключается суть закона самосохранения?
6. Что такое закон единства анализа и синтеза?
7. В чем суть закона пропорциональности и композиции?
8. Что такое закон информированности и упорядоченности?
9. Каковы принципы статической и динамической организации?
10. Что такое системный подход в теории организации?
11. Какие подходы к определению и свойства систем вы знаете?
12. Какие виды систем вам известны?
13. Что такое процессы самоорганизации системы?
14. В чем заключаются характеристики организации с точки зрения системного подхода?
15. В чем суть процессного подхода в теории организации?
16. Что такое ситуационный подход в теории организации?
17. Какие ситуационные теории в управлении организацией вам известны?
18. Какие виды связей существуют в организации?
19. Какие виды иерархии в организации вы знаете?
20. В чем заключаются полномочия и ответственность?
21. Что такое организационные и линейные полномочия?
22. Что вам известно о полномочиях консультативного, обслуживающего и личного аппаратов?
23. Как вы считаете, можно ли делегировать ответственность?
24. Могут ли системный, процессный и ситуационный подходы в управлении применяться одновременно?
25. Как определял систему Л. фон Берталанфи?
26. В чем суть принципа инерции в законе развития?

2. Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Классифицируйте следующие объекты по известным вам критериям классификации систем.

Критерий классификации	Автомобиль	Университет	Семья

Задание 2. Анализ целей в организации.

Между какими целями существует противоречие, несогласование в вашей организации?

Цели	Цели собственников	Цели менеджеров высшего звена	Цели менеджеров среднего звена	Цели персонала
Цели собственников				
Цели менеджеров высшего звена				
Цели менеджеров среднего звена				
Цели персонала				

Задание 3. Основные понятия теории систем.

Выберите в качестве объекта конкретную социально-экономическую систему (предприятие) и заполните таблицу.

Объект: _____

Понятие	Определение	Пример относительно выбранной системы
Элемент		
Связи		
Подсистема		
Надсистема (среда)		
Свойства		
Иерархия		
Цель		
Отношения		

Задание 4. Ситуационные модели лидерства.

Проанализируйте теории ситуационного лидерства и заполните таблицу.

Положения теории	Фидлер	Митчел – Хаус	Бланшард – Херси	Танненбаум – Шмидт	Стинсон – Джонсон	Врум – Йеттон – Яго
Ситуационные факторы						
Характеристика последователей						

Окончание таблицы

Положения теории	Фидлер	Митчел – Хаус	Бланшард – Херси	Танненбаум – Шмидт	Стинсон – Джонсон	Врум – Йеттон – Яго
Лидерские стили						
Роль лидера						

Раздел III

Методические основы формирования и функционирования организации



В результате изучения раздела III студент должен:

знать:

- понятие структуры управления; принципы и методы построения организационных структур; факторы, влияющие на тип организационной структуры;

- основные виды организационных структур, применяющиеся в современных организациях, их преимущества и недостатки;

- этапы процесса организационного проектирования;

- технологии реинжиниринга и реструктуризации;

- правила составления основных организационных документов;

уметь:

- проводить анализ структуры управления действующей организации и разрабатывать предложения по ее оптимизации;

- осуществлять процесс организационного проектирования;

- разрабатывать основные документы, регламентирующие организационную структуру предприятия и взаимодействие между структурными подразделениями, такие как положение об организационной структуре, положение о подразделении, должностные инструкции сотрудников;

владеть:

- методами организационного проектирования.

Глава 9

Структура управления и принципы ее построения

9.1. Структура управления

Структура управления организацией (или организационная структура управления) — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров, распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и эффективно.

В литературе по менеджменту приводится множество ее трактовок, отражающих сложность и многозначность этой категории.

Под **структурой управления** понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структуры управления являются связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

— в зависимости от состава структурных подразделений вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства и т.п.;

— исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Разработка принципов организационных структур управления проводилась одновременно с разработкой теории управления и теории организации. Однако следует разделять принципы управления, которые лежат в основе построения всей системы и принципы построения организационной структуры управления. Так, А. Файоль предложил 14 принципов управления, среди которых можно выделить структурные принципы: разделения труда, единства цели и руководства, соотношения централизации и децентрализации, власти и ответственности, иерархии, или скалярной цепи.

Г. Минцберг в качестве основы построения организационных структур принимает параметр «ключевое доминирующее ядро» в принятии решений (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Типы организационных структур (по Г. Минцбергу)

Тип структуры	Доминирующее ядро и характеристика структуры
Простая структура	«Стратегическая вершина» (совет директоров, президент, исполнительный директор со своим штабом). Высокая степень концентрации и децентрализации власти
Технократическая бюрократия	«Технологическая структура» (органы, выполняющие строго определенные функции). Структура типа веберовской бюрократии

Окончание табл. 9.1

Тип структуры	Доминирующее ядро и характеристика структуры
Профессиональная бюрократия	«Специалисты, выполняющие достаточно сложные функции, чтобы их специализировать и стандартизировать». Низкая концентрация власти — так называемая профессиональная автономия
Дивизиональная форма	«Средняя линия» — менеджеры отделений, филиалов, ориентированных на (или/или) продукт, функцию, регион. «Средняя линия» использует технократическую или профессиональную бюрократию
Адхократия	«Специалисты, обеспечивающие новации и нововведения», объединенные в команды, бригады на временной и добровольной основе. Реализует и принцип организованной неорганизованности, когда «нужные люди встречаются в нужном месте в нужное время по нужной проблеме»

9.2. Теория Гласиер

Универсальная теория формирования организационной структуры управления, называемая теория Гласиер, появилась в результате осуществления долгосрочной исследовательской программы, начавшейся в 1948 г. Принципиальные результаты и выводы программы отражены в различных книгах и монографиях, написанных Уилфредом, Брауном и Джековсом.

Теория Гласиер выделяет в организационной структуре четыре подсистемы: исполнительную, апелляционную, представительскую и законодательную. Каждая из этих подсистем выполняет функции, соответствующие своему назначению, и в то же время их функции частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

Исполнительная подсистема — это совокупность органов, осуществляющих непосредственное линейное и функциональное управление. Эта подсистема образует иерархию или цепь команд, оптимальное количество уровней в которой определяется нагрузкой времени для выполнения

каждой функции, закрепленной за структурным подразделением исполнительной подсистемы.

Концепция нагрузки времени — ключевая в теории Гласиер. Она базируется на определении нагрузки времени, необходимого для выполнения работы. Очевидно, что если двигаться вверх по иерархии, то объем, содержание и характер работы меняются. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данным уровнем.

Чем выше уровень управленческой иерархии, тем больший период времени требуется для очередного отчета.

Оптимальная структура исполнительной подсистемы — это та, в которой объем работы на каждом уровне установлен с позиции нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы должна быть разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара «руководитель — подчиненный» — это отличительный признак именно одного уровня. После того как она разработана, службы отбора и укомплектования штата подбирают людей с требуемым уровнем абстракции (нагрузкой времени) для выполнения функции.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей предложения своих избирателей. Эти предложения могут относиться к любому аспекту работы и управления. Представители обсуждают и приходят к согласию или договариваются не достигать соглашения. Представительская подсистема функционирует на основе нормативно-законодательных актов.

Функции *законодательной подсистемы* — выработка политики и всей организации с участием избранных представителей. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», позволяющий руководителям действовать определенных рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер отмечают существование двух систем — производственной и социальной. Они полагают, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной, представительской и законодательной подсистем.

Апелляционная подсистема — это некоторая совокупность органов, реализующих функцию контроля правомерности

отношений между исполнительной, законодательной и представительской подсистемами, с одной стороны, и непосредственными исполнителями — с другой. Апелляционная подсистема формируется исходя из следующих положений:

а) каждый член организации имеет право обжаловать любое решение своего руководителя на следующем уровне управления и последовательно на более высоких уровнях, пока он не достигнет высшего уровня;

б) в отдельных случаях у него есть окончательное право жаловаться в апелляционный суд;

в) задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения в свете существующей политики, установившегося порядка и прецедента;

г) любая сторона, участвующая в рассмотрении жалобы, может обратиться к персональному адвокату за консультацией;

д) не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

И. Ансофф выдвинул ряд идей, касающихся подхода к пониманию и развитию организационных структур управления, которые получили название *теории организационного потенциала*. П. В. Шеметов предлагает восемь основных принципов формирования организационных структур¹.

1. Единство распорядительства всеми ресурсами организации при одновременном расширении источников их получения.

2. Централизация принятия стратегических решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень структурной иерархии полномочий и ответственности по принятию оперативных решений.

3. Специализация подразделений и работников на выполнении функций управления и содержательно (технологически) однородных видов работ, персонифицированная ответственность.

4. Сокращение иерархической лестницы управления путем передачи функций, полномочий и ответственности на нижние уровни управления, минимизация времени прохождения информации от высшего уровня к нижнему и наоборот.

¹ Шеметов П. В. Теория организации : курс лекций / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. М. : Омега-Л, 2006. С. 153–155.

5. Способность к быстрой реакции на изменения во внешних и внутренних условиях (адаптивность).

6. Гармоничность развития базовых структур и формирование новых.

7. Оптимальный диапазон управления (количество подчиненных у каждого руководителя).

8. Экономичность — достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Принципы построения организационных структур будут рассмотрены далее.

9.3. Принципы построения организационных структур

Общие законы и принципы организации, принципы управления, опыт построения и функционирования различных типов организаций позволяют сформировать принципы построения организационных структур.

В качестве основных принципов построения организационных структур управления выделяют:

1) объективную и детальную разработку целей и стратегии организации;

2) учет относительного значения управленческих функций;

3) специализацию;

4) координацию;

5) организационный контроль;

6) снижение управленческих расходов.

Применение этих принципов должно основываться на специфических условиях конкретной организации с целью наиболее эффективной работы ее управленческой структуры. Рассмотрим их более детально.

1. Объективная и детальная разработка целей и стратегии организации.

Целевой характер организаций общепризнан и поскольку «цель» — одно из центральных понятий теории организации, необходимо рассмотреть ее сущность. В логике целеполагания, как и в жизни, определяющее значение имеет исходная посылка или первый шаг. В. Гюго говорил, что человек свободен только в выборе первого шага, второй шаг зависит от первого. Вывод из этого следует сугубо практический: надо всегда по мере возможности тщательно

продумывать первоначальные действия, просчитывать возможные их последствия. Так, специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% определяют успешность решения.

Цели организации — прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией и на достижение которых направлена ее деятельность. Сложность организации обуславливает ее многоцелевой характер. Среди всех целей разного уровня выделяется прежде всего главная целевая функция, или миссия организации, которая определяется общественным разделением труда и определяет главные направления деятельности организации. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление об организации, о ее предназначении, о том, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее управленческая философия, и т.п. Кроме этого, миссия способствует сплочению организации, ее единению, формированию корпоративной культуры, корпоративного духа (и т.д.), необходимых для реализации целей с учетом средств и возможностей, которые находятся в распоряжении организаций.

Цели подразделяются на перспективные (долговременные, стратегические) и оперативные (краткосрочные, ближайшие). Цели могут различаться также и по комплексности их постановки (сложные, частные), значению для развития организации (существенные, несущественные), уровню обоснования (эмпирические, научно обоснованные), степени определенности (планируемые, прогнозируемые). Существенное значение имеет и деление целей на промежуточные и конечные, что обусловлено необходимостью учета конкретных, специфических условий развития объекта управления.

Цели, а затем, собственно, и конкретные задачи структурных подразделений организации определяются в процессе декомпозиции (разукрупнения) ее общей цели. Цели всех уровней, составляющие в конечном счете общую цель организации (предприятия, фирмы, учреждения), должны удовлетворять ряду требований. Это конкретность (сформированный результат), обозримость (краткосрочность, долгосрочность), реальность (достижимость), взаимосвязанность, согласованность, эффективность (результативность, прибыльность).

Значимость четкого осуществления цели организации очевидна, и ее трудно переоценить. Цели являются исходным пунктом планирования, они лежат в основе построения

организационных отношений и структур, на целях базируется система мотивации и стимулирования. Наконец, цели — это точка отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В любой крупной организации, имеющей некоторое множество структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается определенная иерархия целей, представляющая собой результат декомпозиции целей более высокого уровня (начиная с общей целевой функции) в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения; во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средством для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, она устанавливает связанность всех компонентов и обеспечивает ориентацию деятельности подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое структурное подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в общую деятельность по достижению цели организации в целом. Достижение целей осуществляется через функции управления. Таким образом, главное в менеджменте — определить цели, отвечающие миссии организации, ее интересам, а следовательно, и определить функции управления, реализующие эти цели, и построить соответствующую структуру управления.

Смысл установления целей заключается в концентрации внимания на желательных результатах. Целевой принцип требует, чтобы была обеспечена связь структуры и целей. Каждая цель должна иметь «хозяина» в рамках структуры, но нежелательна и организационная избыточность, т.е. наличие излишних структурных звеньев, за которыми не закреплены реальные цели управления. Нежелательны также дублирование и диффузия. Дублирование — это когда за одну и ту же цель отвечают одновременно несколько структурных ячеек, а диффузия — распределение цели между структурными ячейками, при котором конкретного ответственного найти трудно. Некоторые считают, что искусство постановки цели — это искусство управления, так как без целей нет контроля за ходом и результатом

процесса, т.е. оценка трудовой деятельности сотрудников будет иметь зыбкую основу и, как следствие, затухнет творчество и будет править бюрократия.

Основная роль организационной структуры сводится к сосредоточению всех усилий для достижения общих целей с наименьшими противоречиями. Поэтому первым шагом при формировании управленческой структуры должно быть подробное изучение целей организации для рационального использования всех людских и материальных ресурсов, а также выбора соответствующего управленческого метода разделения. Современные организации характеризуются большим разнообразием способов соединения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сочетанием многих видов разнородной деятельности и функций. Поэтому создание механизма управления организацией должно опираться на методологию системного подхода. При этом проектирование оргструктур предусматривает формирование в первую очередь системы целей организации, а затем создание звеньев управления, ориентированных на достижение установленных целей.

Современная организация — это многоцелевая система. Подразделения организации должны быть с самого начала построены, а их деятельность скоординирована таким образом, чтобы обеспечить достижение всего комплекса целей. Иными словами, организационная структура управления должна выступать как механизм, обеспечивающий реализацию намеченных целей. Основой формирования конкретных взаимосвязанных задач для каждого подразделения является планируемый вклад его в достижение целей.

Программно-целевой подход к построению систем управления направлен на согласование целей каждого подразделения, каждого исполнителя с генеральной целью организации, соответствие целей ресурсным возможностям. Общие цели организации и частные цели ее подразделений являются эталоном выбора вида разделения и определения количества основных управленческих единиц. Например, в организации, производящей какой-либо товар и получающей прибыль от его продажи, формируется управление производством, которое выполняет производственные функции. Это управление имеет такие цели, как производство качественного товара для обеспечения его конкурентоспособности на рынке. Для этого необходимо создать управленческую единицу, которая занималась бы изучением методов достижения этой цели.

Также на предприятии формируется основная управленческая единица, занимающаяся маркетингом, которая дает техническую характеристику товара, соответствующего запросам и требованиям потребителей. Для достижения этой цели формируется подструктура, занимающаяся изучением рынка и запросов потребителей. Если организация практикует продажу в кредит, необходимо формирование подструктуры или должности, отвечающей за получение кредитных долгов и т.д. Таким образом, для достижения какой-либо основной цели формируется основная управленческая структура, которая подразделяется на другие подструктуры или должности со своими целями и задачами. Цели и задачи этих единиц соответствуют иерархической лестнице администрации, где каждая подструктура, управленческий уровень или должность имеют свои конкретные задачи. Вся совокупность целей и подчиненных им задач является общей целью предприятия.

Другими словами, при формировании управленческой структуры необходимо определить единую цель, которая достигается общими усилиями через деятельность всех структур и подразделений предприятия. Цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение цели его непосредственного начальника. Цели вырабатываются сверху вниз — по цепи инстанций. Однако просто наличие целей не обеспечит автоматического решения всех проблем. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, но, поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, могут стать неуместными или недостижимыми. Поэтому нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наоборот, наилучшим образом определенные цели — это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся впереди возможностям. Если жестко предписанные цели подрывают непосредственность реакции, значит, бесплодное планирование вытеснило творческий подход. Именно в этом суть ситуационного подхода в менеджменте, о котором уже говорилось.

2. Учет относительного значения управленческих функций (принцип равновесия).

Организация для решения задач и проведения своей стратегии осуществляет основные и второстепенные функции, которые необходимы в совокупности, но различаются

по степени значимости. Этот фактор необходимо учитывать при формировании организационной структуры управления для того, чтобы каждая функция соответствовала определенному управленческому уровню и подразделению. Функции должны быть четко разграничены по управленческим единицам и выполняться работниками, имеющими соответствующие знания и опыт. Один из основных методов определения значимости функций — это ее обособленность от других функций. Другой метод — местонахождение уровня управленческой единицы в системе, выполнением которой руководит один из ответственных руководителей организации. Например, в разных организациях управленческая единица, занимающаяся вопросами кадров, имеет разное значение. В крупных организациях с численностью работников более 1000 человек эта функция весьма важна. Осуществляет ее специальная управленческая единица на высших уровнях организационной структуры. Обратная картина на малых предприятиях.

Другой пример: складские функции не имеют большого значения на предприятии, где, они являются частью функции снабжения, реализации или производства. Но на иных предприятиях эти функции могут иметь весьма важное значение, которое осуществляются соответствующей управленческой единицей, непосредственно подчиняющейся генеральному директору. Таким образом, метод управленческого разделения требует определения необходимых функций организации, их анализа, обособления элементов этих функций, управленческого разделения в соответствии с этими функциями и элементами. Каждая функция состоит из определенных элементов со своими задачами. Форма этих элементов отличается от формы самой функции. Например, функция маркетинга состоит из таких элементов, как реклама, заключение контрактов, изучение рынка, сбыт и т.д. Элемент рекламы, в свою очередь, состоит из других элементов: выбор определенной идеи, формирование (оформление) рекламы, методы рекламы и т.п. Эти элементы тоже могут подразделяться на другие более мелкие. На процесс разделения функций, несомненно, оказывают значительное воздействие конкретные условия организации.

При рациональном управленческом разделении функций можно добиться следующих преимуществ:

— эффективного использования людских и материальных ресурсов;

- экономии расходов без излишних затрат людских усилий и материальных ресурсов;
- высокой степени слаженности и скоординированности управленческой деятельности.

3. Специализация (разделение труда).

Специализация — один из важнейших принципов формирования организационной структуры управления.

Основные преимущества специализации — это, как известно, быстрое и качественное выполнение работ и уменьшение затрат. Принцип специализации применяется как на производственном, так и на управленческом уровнях. Здесь мы не будем останавливаться на первом уровне, а рассмотрим применение этого принципа на втором, т.е. на управленческом уровне, хотя, несомненно, специализации обоих уровней тесно взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга. Разделение работ на одном из уровней ведет к разделению на другом, за счет чего достигается координация функции производственного и управленческого уровней.

Сама по себе организационная структура управления предоставляет широкие возможности для применения специализации. Различные специализации распределяются между управленческими единицами, подразделениями и должностями, определяются их обязанности, полномочия и степень ответственности, их коммуникации и взаимосвязи, соответствующие определенной специализации.

На первом этапе формирования организационной структуры управления специализация практикуется через группирование аналогичных и близких по сути работ, при выполнении которых требуется определенная квалификация. Происходит горизонтальное разделение труда. В то же время происходит вертикальное разделение труда, которое отделяет работу по координированию действий от самих действий. Горизонтальное разделение управленческого труда ведет к расстановке конкретных руководителей во главе отдельных подразделений, а вертикальное разделение труда в результате образует уровни управления.

В настоящее время специализация и разделение работ, функций, знаний становятся все более узкими. Однако необходимо отметить, что применение принципа специализации имеет свои пределы. Специализация должна применяться в соответствии с конкретными условиями определенной организации с целью достижения наиболее эффективной управленческой деятельности. Например, нецелесообразно

применение принципа специализации на какой-либо работе, которую должен выполнить один работник. Если применять специализацию на подобных работах, это будет препятствовать проявлению инициативы, творческой деятельности этого работника. В силу этого некоторые ученые-психологи призывают к более широкому применению принципа специализации в различных современных теориях организации управления, к переходу от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления. Также недопустимо, чтобы объем работы управленческой единицы или какого-либо работника был меньше времени его работы. Это ведет к тому, что у работника появляется избыток времени. В то же время недопустимо, чтобы объем работы был больше, чем рабочее время служащего.

Необоснованное применение принципа специализации является причиной затруднения координации деятельности управленческих единиц и служащих. Более специализированные работы требуют и большего объема усилий по координации, которая осуществляется в основном работниками среднего уровня управления и штабных служб. В результате число уровней управления постоянно возрастает, а каждый работник чувствует все большее отчуждение от организации в целом. С другой стороны, рациональное применение этого принципа способствует повышению производительности труда и более совершенной координации. Специализация какого-либо служащего в управленческих структурах не должна препятствовать пониманию им характера деятельности управленческой структуры, в которой он работает, а также характера деятельности всей организации в целом.

Деятельность каждой управленческой единицы в организационной структуре управления должна осуществляться согласно направлению работы вышестоящей единицы, и в то же время соответствовать целям и стратегии всей организации. Поэтому работа какого-либо служащего или управленческой единицы не должна осуществляться в изоляции от деятельности других структур и служащих.

4. Координация (кооперация).

Формирование организационной структуры управления на основе специализации требует координации деятельности различных единиц. При применении более узкой специализации требуется большая степень координации. Это надо учитывать при горизонтальном и вертикальном

разделении труда, потому что деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления. Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги.

Координация — процесс сложный и постоянный. Под координацией подразумевается налаживание взаимосвязей между управленческими единицами и должностями. Иными словами, координация — это отношения равноправных партнеров, подразделений одного уровня. Координация имеет целью взаимодействие различных функций и препятствование их дублированию. Результатом координации является сосредоточение финансовых и материальных ресурсов для повышения эффективности организаций.

Практика показывает, что деятельность управленческих единиц и должностей не должна носить обособленный и изолированный характер, а, напротив, должна быть взаимосвязанной прямым или косвенным образом. Прекращение деятельности какой-либо структуры может повлечь за собой прекращение или затруднение деятельности других структур. Поэтому координация является необходимым условием успешного функционирования организации. Принцип координации необходимо учитывать при формировании организационной структуры управления в целом и управленческих единиц в частности.

На этом этапе определяются функции управленческой единицы, взаимосвязь между единицами, имеющими аналогичные функции, и связь с другими структурами.

Требования принципов специализации и координации зачастую находятся в противоречии друг с другом. Решение этой проблемы не является легким. Ее необходимо решить, исходя из конкретных условий организации. Например, если какая-либо структура должна выполнять различные функции, не связанные между собой, то в этом случае оптимальным решением представляется передача выполнения некоторых функций нижестоящим подструктурам.

Координация является необходимой не только между различными управленческими подразделениями, но и в пределах каждого подразделения. Функции какого-либо подразделения должны вычлняться, их выполнение возлагается на определенное количество работников. Деятельность одного работника не должна оказывать влияние на деятельность другого. Недопустимо появление излишка времени, так же как недопустимо несоответствие объема работ возможностям работника.

Разработка программы деятельности и коммуникаций считаются двумя основными методами применения принципа координации в принятии управленческих решений. Решение при формировании организационной структуры управления принимается на основе какого-либо из двух методов, наиболее подходящего и результативного для эффективного решения какой-либо проблемы. Эффективное решение проблемы подтверждает обоснованность выбора одного из двух методов — централизации или децентрализации решения.

5. Организационный контроль (самоконтроль).

Организационный контроль осуществляется при распределении работ по определенным управленческим структурам или работникам. В процессе такого контроля обнаруживаются просчеты и упущения в деятельности управленческой структуры или работника, допущенные ими при выполнении предыдущей части работы. При этом не осуществляется непосредственный контроль с чьей-либо стороны. Применение принципа самоконтроля помогает легко обнаружить некачественное выполнение предыдущей части работы. Выполнение всех частей работы взаимосвязано, поэтому просчеты в одной части влекут за собой упущения и ошибки в следующей части работы. Работники, выполняющие такую работу, будут стремиться к совершенному ее выполнению без просчетов и ошибок. Таким образом, мы получаем эффективный метод контроля без контролеров. Преимуществом такого метода является отсутствие негативных психологических воздействий, возникающих при непосредственном контроле, повышение заинтересованности работников в результатах своей работы, в обнаружении ошибок и просчетов, а также сокращение расходов на непосредственный контроль. В соответствии с этим принципом работник, отвечающий, например, за снабжение, не может одновременно нести ответственность за получение материалов, их проверку

и хранение. Также бухгалтер не может быть кассиром или заведующим складом, а человек, занятый производством какого-либо товара, не может выполнять функции контролера качества. Другими словами, функции контроля не могут быть возложены на тех работников, которые выполняют контролируемую работу. Несомненно, применение данного метода контроля не представляется возможным без разделения одной работы на несколько взаимосвязанных частей, которые независимо выполняются какой-либо управленческой структурой или работником. Однако необходимо отметить, что такой метод не может применяться во всех случаях без исключения. В некоторых случаях применяют метод непосредственного контроля, когда это обусловлено тем, что выполнение работы не может быть разделено на части.

6. Снижение управленческих расходов.

Применение вышеуказанных организационных принципов, таких как принцип специализации и организационного контроля, ведет к дополнительным управленческим расходам. При формировании или развитии организационной структуры управления необходимо учитывать, что любой вид организационной деятельности требует определенных расходов. Поэтому одной из основ производственной деятельности организации является снижение управленческих расходов. Однако это не означает полный отказ от расходов на содержание управленческого аппарата. Расходы по применению организационных принципов являются необходимыми, поскольку они отвечают требованиям работы и соотносятся с условиями организации. Игнорирование же этих принципов ведет к необоснованному увеличению расходов, что может стать причиной нерентабельности организации. Другими словами, уменьшение расходов на содержание административного аппарата должно осуществляться не за счет снижения эффективности управленческой работы. Уменьшение расходов должно быть результатом правильного и рационального формирования управленческих структур и комитетов, эффективного использования людских и материальных ресурсов. Уменьшению расходов также способствует создание только необходимых управленческих структур и должностей, что называется «принципом потребности в управленческих должностях».

Таким образом, формирование управленческих единиц и должностей сопряжено с определенными расходами. Процесс формирования организационной структуры

управления во избежание неоправданных расходов, не должен быть связан с какой-либо политической борьбой или чьими-то амбициями.

При формировании управленческих структур и должностей прогнозирование результатов их работы, положительных и негативных сторон деятельности является затруднительным. Поэтому необходимо учитывать опыт других организаций и применять рассмотренные принципы в соответствии с конкретными условиями.

Глава 10

Методы построения организационных структур и факторы, влияющие на выбор их типа

10.1. Методы построения организационных структур

Выделяют следующие методы построения организационных структур:

- 1) разделение по функциям;
- 2) разделение по производимой продукции;
- 3) разделение по группам потребителей;
- 4) разделение по этапам производства;
- 5) разделение по рабочим сменам (вахтовый метод);
- 6) разделение по географическому положению;
- 7) комбинированное разделение.

1. Метод разделения по функциям.

Согласно данному методу формирование управленческой единицы осуществляется по функциям организации. Это означает, что для таких функций, как снабжение, производство, маркетинг, кадровые и финансовые вопросы и т.д. существует своя управленческая единица. Каждая такая единица централизованно выполняет свои функции на уровне всей организации, включая внутренние подразделения и отдаленные филиалы.

Необходимо отметить, что в каждой организации существуют свои организационные названия основных функций. Например, на некоторых предприятиях функции снабжения и производства осуществляются управленческой единицей, называемой управлением производством. На малых предприятиях техническое управление может осуществлять функции производства, снабжения, кадров, или же функции снабжения и реализации осуществляются единицей под названием

коммерческое управление. На крупных предприятиях такое распределение бывает редко, так как на них по каждой функции создается своя управленческая единица.

Можно сказать, что с учетом специфики каждой организации отделы и службы управления разделяются на следующие главные группы: технические или производственные, вспомогательные, коммерческие, экономические, административные и функции управления социальным развитием производственного коллектива. Что касается формирования управленческих единиц подразделений, то в этом процессе используются те же методы или какие-либо другие, отвечающие конкретным условиям и целям. Например, если организация внешнеторгового отделения основана на том, что исполнение внешнеторгового контракта является наиболее важным для предприятия, выпускающего простые технические товары, то можно использовать функциональный принцип для разделения функций этого отделения на три главные группы: подготовка к экспорту и работа на рынке; осуществление экспорта; регулирование и контроль экспорта.

Несомненно, что характер деятельности организации, ее цели и стратегия определяют характер функций и их количество. Например, извлечение прибыли требует изучения рынка и конкурентов. Для улучшения качества продукции необходимо проводить технические исследования. Преимущества метода разделения по функциям заключаются в следующем:

- выделение относительного значения каждой управленческой функции;
- использование специализации и ее преимуществ;
- высокая степень согласованности и контроля в пределах одной определенной функции и возможность единого подхода к решению какой-либо проблемы, связанной с данной функцией.

Недостатками этого метода являются:

- усложнение согласованности и координации между различными функциональными управлениями;
- затруднение централизованного контроля управленческих функций, особенно если они распределены по различным географическим районам;
- расширение сфер управленческой функции затрудняет подбор соответствующего руководителя. Он должен обладать глубокой специализацией, что, в свою очередь, затруднит его служебное продвижение.

Однако эти проблемы не являются неразрешимыми и не умаляют значения данного метода. При использовании метода разделения по функциям необходимо учитывать и решать вышеуказанные проблемы исходя из конкретных условий определенного предприятия.

Все структурные подразделения органа управления объединяются в цепь основных групп:

— первая — структурные подразделения, ведающие объектами управления. Главная проблема при этом — не превысить масштаб управляемости, с одной стороны, и не создавать карликовые подразделения для руководства небольшим количеством объектов — с другой;

— вторая — основные функциональные структурные подразделения (по производству, планированию, учету и контролю и т.п.);

— третья — группа подразделений, ведающих межотраслевыми хозяйственными функциями (снабжение, сбыт, капитальное строительство, научно-технический прогресс, труд и кадры, финансы и т.д.);

— четвертая — вспомогательные и обслуживающие подразделения (канцелярия, архив и т.д.);

— пятая — руководство (руководитель органа, его заместители, различные руководящие подразделения органа — коллегия, президиум, совет и т.д.).

2. Метод разделения по производимой продукции (по номенклатуре товаров).

Этот метод практикуется организациями, специализирующимися на производстве различных видов продукции с использованием разнообразного сырья и оборудования. Разделение по номенклатуре товаров зависит от технологических, транспортных и функциональных возможностей. Каждая управленческая единица специализируется на определенном товаре или группе товаров. Такая единица осуществляет функции производства, снабжения, реализации, финансирования и т.д. независимо от других управленческих единиц.

Такой же метод используется для формирования подразделений внутри данных единиц, и особенно для формирования сбытовых отделений. Например, такое отделение на станкостроительном заводе может иметь специализированные товарные группы по экспорту универсальных и специальных станков, а также по организации их технического обслуживания.

Основные преимущества данного метода — эффективное выполнение и качество производства, координация, слаженность и использование преимуществ специализации.

Недостатки его заключаются в следующем:

- независимость одной единицы от других ведет к дублированию функций и затрудняет координацию их деятельности в рамках организации в целом;
- не используются преимущества специализации на уровне всей организации;
- узкая специализация руководителя усложняет управление им различными функциями управленческой единицы.

3. Метод разделения по группам (категориям) потребителей.

Этот метод используется в организациях, имеющих дело с различными группами потребителей. Каждая управленческая единица специализируется на определенной группе потребителей и осуществляет все необходимые функции. Чаще всего этот метод применяется для формирования управленческих подразделений, которые осуществляют такие функции, как снабжение, разработка продукции, ее производство, реклама, реализация и т.д. в соответствии с требованиями каждой группы потребителей.

Преимущество этого метода в обеспечении эффективного сбыта готовой продукции организации, он позволяет набирать специалистов и планировать их работу в соответствии с требованиями какой-либо группы потребителей, координировать действия в пределах одной единицы. Этому методу также присущи недостатки: затруднение координации деятельности различных управленческих единиц, отсутствие возможности использовать преимущества одной функции и возникновение различного рода противоречий.

4. Метод разделения по этапам производства.

Данный метод применяется в организациях, где процесс производства какой-либо продукции проходит в несколько этапов. Он дает возможность формирования для каждого этапа соответствующей управленческой единицы, выполняющей все необходимые функции, независимо от другой единицы. Например, на предприятии по производству ткани процесс производства делится на такие этапы, как прядение, ткачество, подготовка к крашению, крашение. Для каждого этапа возможно создание соответствующей независимой управленческой единицы.

Преимущество этого метода в наиболее полном использовании возможностей работников, оборудования, станков, совершенствовании процесса производства и координировании деятельности в пределах какого-либо этапа. Здесь также достигается высокая степень непосредственного контроля. В процессе какого-либо этапа обнаруживается некачественная работа предыдущего без непосредственного контроля. К недостаткам метода относится затруднение координации деятельности управленческих единиц различных этапов из-за взаимозависимости их друг от друга. Узкая специализация руководителя единицы осложняет для него управление всеми функциями.

5. Метод разделения по рабочим сменам (вахтовый метод).

На большинстве производственных предприятий применяется сменная работа, особенно на тех, где это необходимо по требованиям рынка или обусловлено характером самого производственного процесса. Управленческие функции рабочих смен различаются друг от друга в большей или меньшей степени. Работа делится на дневные, вечерние и ночные смены. Возглавляет работу начальник смены, который подчиняется генеральному директору. Администрация каждой смены имеет свои функции и программу работы, которые могут отличаться от других управленческих единиц, что зависит от специфических условий работы смены и предъявляемых требований. Этот метод используется при организации управления производством.

6. Метод разделения по географическому положению.

В соответствии с этим методом каждая организация или филиал какой-либо организации рассматривается как независимая управленческая единица, осуществляющая все необходимые функции. Административное разделение и распределение работ осуществляется исходя из внутренних условий, без вмешательства центрального руководства, кроме случаев, когда решение определенных вопросов входит в компетенцию самой центральной администрации.

К преимуществам данного метода относятся следующие:

- организация работы с учетом местных условий, что облегчает выполнение работы и повышает качество;
- слаженность и быстрота работы филиала;
- отсутствие бюрократических преград, которые характерны для решения центральной администрации и ведут к потерям времени и средств;

— возможность продвижения руководителей филиалов на более высокие должности.

Несомненно, что это наиболее подходящий метод при распределении работ по географическим районам. Однако крайности в применении этого метода ведут:

— к раздроблению функций организации по филиалам, что является причиной ослабления координации деятельности;

— уменьшению роли центрального аппарата и его полномочий;

— потере особенностей специализации функций на уровне всей организации.

Разделение функций по географическому признаку более подходит для формирования внешних торговых отделений. Например, можно таким образом разделить внешне-торговое отделение по рынкам сбыта в различных странах с учетом специфики рынка в каждой конкретной стране для данного товара.

7. Метод комбинированного разделения.

По мере укрупнения организации, увеличения ее управленческих функций, расширения масштаба деятельности применение какого-либо одного метода становится недостаточным. В таких случаях применяются различные методы. При этом используют преимущества каждого метода и по возможности избегают его недостатков, что обеспечивает наиболее эффективное функционирование организационной структуры управления. Например, одновременно с использованием метода разделения по этапам производства такие функции, как финансовая и снабжение, находятся в компетенции центральной администрации, которая решает их на уровне всего предприятия.

Большинство современных фирм при формировании организационной структуры управления используют различные методы разделения, что позволяет избежать недостатков каждого метода в отдельности, эффективно использовать их преимущества и проявлять большую гибкость при дальнейшей корректировке целей и стратегии предприятия, изменений условий и т.д. Разделение организационной структуры любой организации основывается на таких методах, как разделение по географическому положению, по виду продукции, по этапам производства, группам потребителей в соответствии с конкретными условиями предприятия. Это позволяет использовать научные принципы построения организационных структур.

10.2. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур

В практической деятельности по выбору и созданию организационной структуры управления необходимо учитывать факторы, воздействующие на централизацию и децентрализацию в распределении полномочий. Рассмотрим их.

1. *Соотношение доходов и расходов от использования полномочий.* Увеличение суммы расходов обычно означает тенденцию к централизации на высших уровнях.

2. *Оперативность применения полномочий.* В случае, когда решение какого-либо вопроса не терпит отлагательства, целесообразно передать полномочия в принятии решений с высших уровней на низшие, для обеспечения необходимой оперативности принятия решений.

3. *Необходимая степень координации в работе.* Для обеспечения необходимой степени координации между управленческими структурами или в пределах одной управленческой единицы требуется сосредоточение полномочий по принятию решений при высшей должности в этой единице, осуществляющей процесс координации.

4. *Уровень квалификации работников и доверие к ним.* При наличии высокого уровня квалификации усиливается тенденция в делегировании полномочий, к децентрализации.

5. *Места выполнения работы.* Полномочия в принятии решений зависят от выполнения определенных обязанностей, которые связаны с определенным методом в географическом плане. В случае централизованного выполнения работ возможна централизация власти. В случае же распределения работ по филиалам, находящимся в различных географических районах, необходимо распределение полномочий и децентрализация в принятии решений, так как администрация филиала, например, лучше знает условия выполнения работы и может принять соответствующее решение. Таким образом, чем больше масштаб подразделений, тем выше степень централизации, чем больше территориальная разобщенность, тем ниже степень централизации.

6. *Стремление руководства к формированию второго ряда руководителей.* Децентрализация и делегирование полномочий подчиненным имеют такие положительные черты, как повышение их опыта и мастерства, повышение морального духа в результате осознания важности работы, выработка способности решать задачи в различных

условиях, поощрение инициативы и творчества, усиление самоконтроля. Все это способствует подготовке второго ряда руководителей, которые могут занять вакантные должности. Вместе с тем здесь существует опасность, которая выражена в законе Паркинсона: «Количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой. Прирост числа служащих не изменится от того, уменьшилось ли, увеличилось или вообще исчезло количество дел. Чиновники стремятся умножать подчиненных, а не соперников. Чиновники создают работу друг для друга»¹.

7. *Организационно-правовая форма предприятия.* Например, в государственных организациях централизованный метод распределения полномочий зависит от соответствующего министерства или от интереса высшей администрации, что в большинстве случаев ведет к излишней централизации власти.

8. *Возможности контроля над подчиненными.* Делегирование руководителем некоторых полномочий подчиненным предполагает его ответственность за осуществление постоянного контроля по выполнению обязанностей. Наличие эффективной системы контроля облегчает эту задачу руководителя и позволяет более широко делегировать полномочия своим подчиненным, что ведет к децентрализации власти.

9. *Характер руководителя.* Если руководителю присущи деспотизм и самоуправство, то в этом случае преобладает тенденция к централизации власти. Несомненно, этот фактор оказывает негативное воздействие в распределении полномочий. При этом полномочия распределяются исходя из личных интересов, без учета интересов и условий работы, что является причиной неэффективного функционирования системы управления.

10. *Наличие эффективной системы координации, коммуникаций, обмена информацией и принятия решений с использованием компьютерной техники.* Эффективность такой системы способствует укреплению тенденции к централизации принятия решений.

11. *Внешние факторы.* Внешние факторы, на фоне которых осуществляется деятельность организации, такие как экономическая система, законы, социальное положение

¹ Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона : сборник. Минск : ООО «Попурри», 1997. С. 8–9.

и другие, оказывают прямое или косвенное воздействие на распределение полномочий в сторону централизации или децентрализации.

12. *Уровень развития коллективных форм организации и стимулирования труда.* Это выражается в укрупнении объектов нормирования, планирования, учета, контроля и т.д. Чем уровень выше, тем ниже степень централизации.

13. *Уровень развития хозяйственной самостоятельности производственных и административных подразделений.* Чем полнее эта самостоятельность, тем ниже степень централизации.

Совокупность вышеуказанных факторов помогает понять характер распределения полномочий и их направленности. Каждый из факторов может способствовать направлению процесса распределения полномочий и ответственности в сторону централизации или децентрализации. Степень воздействия факторов неодинакова и зависит от конкретных условий определенного предприятия. Результаты многих современных исследований приводят к выводу о необходимости децентрализации при распределении полномочий, делегирования более широких полномочий нижшим управленческим уровням, разделения работы и следования административным методам управления по целям и результатам.

Метод децентрализованного распределения имеет такие положительные стороны, как рациональное использование рабочего времени руководителей и подчиненных, гибкость и оперативность в принятии решений, лучшее выполнение обязанностей, приобретение опыта и рост уровня компетентности подчиненных. С этой целью в рамках современной организации создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки, так называемые центры прибыли. В относительно небольшом органе управления всей организацией концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями.

К стратегическим вопросам тоже относятся задачи, связанные с выбором оргструктуры, планированием поведения структуры, анализом поведения системы, оценки результатов ее функционирования, с техническим руководством производством, организацией труда, материально-техническим снабжением, сбытом продукции и финансированием организации, хозяйственным обслуживанием, планированием

социально-экономического развития персоналом, техническим перевооружением и реконструкцией, руководством капитальным строительством и т.д.

Необходимо отметить, что метод распределения полномочий и ответственности в административном аппарате происходит не в одном, а в нескольких направлениях, исходя из управленческих функций и их потребностей. Это является гарантией оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией в пределах каждой управленческой единицы и на уровне всего административного аппарата. Подобное сбалансированное соотношение позволяет закреплять задачи и функции управления за теми уровнями, подуровнями и органами управления, которые располагают наибольшей компетентностью.

Таким образом, соотношение централизации и децентрализации должно рассматриваться с позиции рационального сочетания автономии деятельности органа управления и его координации с другими подразделениями для обеспечения развития предприятия в целом.

10.3. Норма управляемости

Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и ее формирования, является норма управляемости (диапазон контроля, сферы управления).

Излишнее увеличение количества подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей руководителя, что ослабляет контроль над работой подчиненных, затрудняет обнаружение просчетов в работе и т.д. Чрезмерное сужение нормы управления является причиной увеличения количества управленческих уровней, сверх централизации власти, повышения административных расходов и роста проблем в результате ослабления взаимосвязей между верхним и нижним уровнем пирамиды организационной структуры управления.

Для определения оптимальной нормы управляемости используют в основном два подхода.

1. *Опытно-статистический подход*, основанный на методе аналогий. Он осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры,

осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил широкое распространение. С его помощью определяются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным методам. Поэтому для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы.

2. *Расчетно-аналитические методы* базируются на основе таких факторов, как характер работ, затраты рабочего времени, объем информации, количество взаимосвязей в организации.

Выделяют три вида работ в зависимости от ее характера:

- творческий (эвристический), заключающийся в разработке и принятии решений;
- административно-организационный, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций;
- исполнительский (операторный), заключающийся в выполнении работ, предусматриваемых служебными инструкциями.

Заметим, что объем работы, выполняемой персоналом, в силу специфики его труда не всегда возможно выразить в нормо-часах.

Сложность труда отдельных специалистов будет зависеть от того, какой удельный вес в общем объеме их служебной деятельности составляет тот или иной вид работы. Сложность и многогранность труда персонала предопределяет и сложность его количественной оценки. Творческую работу в этом отношении можно определить как наименее поддающуюся количественному измерению, ее нельзя выразить, например, в нормо-часах. Административная работа также подходит под категорию сложного труда, она может содержать отдельные операции, поддающиеся измерению, однако удельный вес этих операций очень незначителен. Исполнительский труд имеет вполне определенное количественное выражение, и затраты его могут быть измерены в нормо-часах.

Нормирование сложного труда можно осуществлять следующим образом:

- при нормировании труда, связанного с выработкой суждений, анализом и принятием решений, целесообразно хронометрировать деятельность соответствующей

категории персонала по изучению документации, карточек, переписки, отчетов, альтернативных вариантов, по участию в совещаниях, деловых беседах с учетом опыта, званий, заинтересованности исполнителей;

— при оценке труда исполнителей, не носящего рутинного характера, можно нередко, как показывает опыт, использовать проявляющиеся через некоторое время определенные схемы работы, штампы, последовательность в действиях и другие элементы, поддающиеся формализации.

Учитывая психологическое противодействие работников творческого труда возможному регламентированию их работы, полезно проявить к ним деликатный подход и, в частности, постараться подключить их самих к процессу нормирования.

При нормировании затрат рабочего времени используется метод фотохронометражных наблюдений. Особенно он полезен при отсутствии норм и нормативов затрат. Преимущество данного метода в возможности установления нормативной численности персонала с учетом специфических особенностей анализируемой структуры. Вместе с тем:

— результаты анализа отражают затраты рабочего времени только в момент наблюдения;

— для получения достоверных данных требуются значительные затраты времени и средств;

— не исключен субъективный подход.

Определение норм управляемости измерением объема информации осуществляется на базе *метода статистических испытаний*, или так называемого *метода Монте — Карло*.

Всю массу документированной информации, поступившей в систему и вышедшей из нее, подшитой в соответствующие дела и пронумерованной полностью, можно представить в виде квадрата, разделенного на части равной площади, что соответствует разделению всей массы информации на отдельные части, относящиеся к той или иной служебной функции. Попадание какого-либо служебного документа в ту или иную часть можно определить случайным выбором адреса хранения данного документа (номера дела и номера листа в этом деле). Зная общее число листов всех документов и число сделанных случайных проб, нетрудно определить и число листов, проходящих в течение года по каждой служебной функции. Зная среднегодовой объем информации, который может перерабатывать один исполнитель по соответствующей служебной функции,

можно определить необходимую численность личного состава по этой функции.

Этот способ применим только для определения нормативной численности персонала, связанного с переработкой информации, и требует значительных затрат времени. Его точность зависит от числа произведенных проб.

Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения В. Грейкунас утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации.

Он отмечал, что существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными. Для определения общего количества таких связей Грейкунас использовал следующее уравнение:

$$C = N \cdot ((2^N / 2) + N - 1),$$

где C — количество связей, N — количество подчиненных.

В соответствии с этим уравнением при двух подчиненных количество связей составит 6 ед., при трех — 18, при четырех — 44, при пяти — 110, при 10 — 5210, при 18 — 2 359 602. Этот анализ использовался многими учеными для аргументации того, что количество подчиненных у одного руководителя не должно превышать шести человек. В этом случае количество связей составит 222 ед. Математический анализ потенциальных взаимосвязей при данной норме управляемости, сделанный Грейкунасом, показывает, что, во-первых, при взаимодействии руководителя и подчиненных происходят многочисленные сложные социальные процессы, и во-вторых, обвальный процесс возрастания числа и сложности этих связей на каждого очередного подчиненного. К счастью, на практике этого не происходит, но выводы, сделанные Грейкунасом, являются как бы предостережением от излишнего роста числа подчиненных или говорят о необходимости уменьшения числа коммуникаций прежде всего за счет предоставления большей самостоятельности подчиненным.

В практической деятельности организаций количество подчиненных не является фиксированным. Оно различается в пределах самой организации в зависимости от управленческих уровней и количества руководителей. Количество подчиненных зависит от многих факторов, воздействующих

на определение оптимальной нормы управляемости, связанных со специфическими условиями организации.

Американский Совет Национальной промышленной конференции предлагает перечень факторов, которые должны быть приняты к сведению при определении оптимального количества подчиненных. Назовем их.

1. Уровень компетентности руководителя и подчиненного.

2. Интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными.

3. Пределы, в которых руководитель выполняет работы не управленческого характера, и потребность во времени на контакты с другими людьми и организационными единицами.

4. Сходство или различия в деятельности подчиненных.

5. Широта новой проблематики в возглавляемом подразделении.

6. Распространенность стандартизованных процедур в рамках организации.

7. Степень физических различий в деятельности.

Определение количества подчиненных, т.е. нормы управляемости, имеет большое значение для формирования организационной структуры управления, так как исходя из этого устанавливается количество управленческих уровней, административных работников, менеджеров.

Из ряда публикаций известно: для того чтобы менеджер высшего уровня не был перегружен и имел возможность вникать в дела подчиненных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости должно быть в пределах 3–6 чел. Нормы управляемости с учетом уровня управления и типа производства приведены в табл. 10.1.

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:

— для руководителей организаций и их первых заместителей — не более 10–12 чел. (подразделений);

— для функциональных отделов — не менее 7–10 чел.;

— для функциональных бюро — не менее 4–6 чел.;

— для конструкторских и технологических отделов — 15–20 чел.;

— для конструкторских и технологических бюро — 7–10 чел.

Таблица 10.1

Нормы управляемости линейных руководителей, чел.

Тип производства	Сложность продукции	Уровень руководства	
		Высший	Низший
Массовое и крупносерийное	Сложная и простая	6	15
	Особо сложная	5	11
Серийное	Сложная и простая	5	13
	Особо сложная	4	9
Индивидуальное и мелкосерийное	Сложная и простая	4	11
	Особо сложная	3	7

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

Необходимо подчеркнуть еще раз, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

К сожалению, в практической деятельности при построении организационных структур рекомендации ученых нередко игнорируют, что приводит к чрезмерной загрузке линейных руководителей.

В заключение заметим, что введение норм управляемости для линейных руководителей:

- создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их труда;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

Глава 11

Типы организационных структур управления

Формы и методы реализации принципов формирования организационных структур позволяют выделить несколько их типов. Так, по уровню (степени) дифференциации и интеграции функций управления выделяются два класса структур:

- механистические, или бюрократические, пирамидальные, основанные на централистском типе интеграции;
- органические, или адаптивные, многомерные, основанные на сочетании централистского и свободных типов интеграции.

11.1. Механистические (бюрократические) пирамидальные структуры

Устойчивость и рационализм выступали приоритетными параметрами формирования бюрократических структур управления организациями уже в начале XX в. Концепция бюрократии, сформулированная тогда немецким социологом Максом Вебером, содержит следующие характеристики рациональной структуры:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками их обязанностей и скоординированность различных задач;

- формальная обезличенность выполнения официальными лицами должностных обязанностей;
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями; защищенность служащих от произвольных увольнений.

К пирамидальным бюрократическим структурам относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональные организационные структуры.

11.2. Линейная организационная структура управления

Линейная структура реализует принцип единоначалия и централизма, предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления, подчинение ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений (рис. 11.1).

Это одна из простейших организационных структур управления. В линейных структурах четко проявляется иерархия: во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному

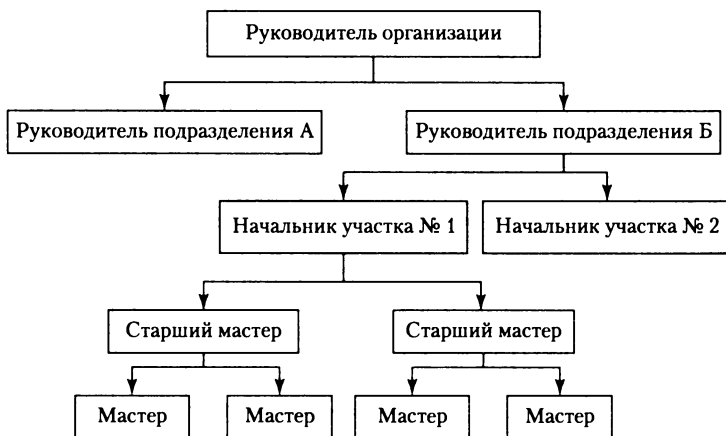


Рис. 11.1. Линейная структура управления

каналу одновременно проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке сверху вниз, а сам руководитель низшего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, заведующий секцией, начальник отдела, директор магазина, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет своего начальника, а каждый начальник — несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях, а в крупных — на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Преимущества и недостатки линейной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>Единство и четкость распоряительства.</p> <p>Согласованность действий исполнителей.</p> <p>Простота управления (один канал связи).</p> <p>Четко выраженная ответственность.</p> <p>Оперативность в принятии решений.</p> <p>Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения</p>	<p>Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления.</p> <p>Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.</p> <p>Перегрузка информацией средних уровней из-за множества контактов с подчиненными и вышестоящими организациями.</p> <p>Затруднительные связи между подразделениями одного уровня.</p> <p>Концентрация власти на верхнем уровне управления</p>

11.3. Функциональная структура управления

В функциональных структурах создаются функциональные подразделения, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности. Линейные звенья отличаются от функциональных интеграцией функций управления объектом, набором полномочий и ответственности.

Суть состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например плановый отдел, бухгалтерию и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления (рис. 11.2). Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование).



Рис. 11.2. Функциональная структура управления

Функциональная структура реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями, предусматривает подчинение каждого линейного подразделения нижнего уровня нескольким руководителям вышестоящего уровня, реализующим функции управления. Достоинства и недостатки этой структуры представлены в табл. 11.2.

Таблица 11.2

Достоинства и недостатки функциональной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление функций (повышение профессионализма). Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. Стандартизация, формализация и программирование процессов и операций управления. Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. Централизация стратегических решений и децентрализация оперативных</p>	<p>Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями. Появление тенденций чрезмерной централизации. Длительность процедур принятия решений. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения. Сложность разделения власти (множественность подчиненности)</p>

На предприятиях крупного и среднего бизнеса применима **линейно-функциональная структура** (рис. 11.3), до сих пор широко используемая российскими организациями.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Типичными уровнями управления в линейно-функциональной структуре выступают:

- высший — институциональный уровень (генеральный директор, директор, президент). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития

системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств;

- **средний** — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат. Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики;

- **низший** — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над исполнителями (старший мастер, мастер). Руководителей низшего звена называют операционными. Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутригрупповые и межгрупповые.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные

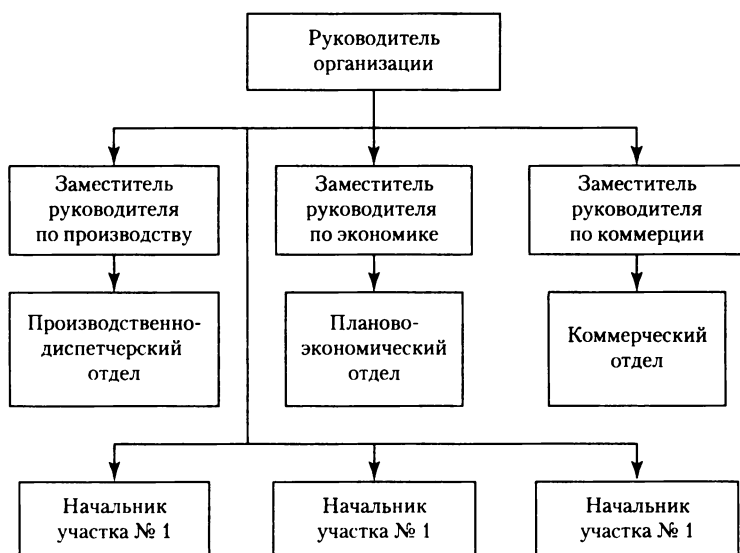


Рис. 11.3. Линейно-функциональная структура управления

структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб — исполнителей.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры представлены в табл. 11.3.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовыми или крупносерийными типами производства, когда производство менее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, наблюдается неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды.

Таблица 11.3

Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>Глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.</p> <p>Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.</p> <p>Возможность привлечения консультантов и экспертов.</p> <p>Сочетание достоинств линейной и функциональной структур</p>	<p>Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями.</p> <p>Недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.</p> <p>Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.</p> <p>Конкуренция и конфликты по ресурсам</p>

Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что

не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т.е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются в условиях хозяйствования, при которых возможно несоответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений; превышены нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений, отсутствуют необходимые нормативные и регламентирующие документы.

Следует отметить, что в России в условиях командно-административной системы многие годы линейно-функциональный тип структуры был преобладающим. Можно сказать, что и в настоящее время линейно-функциональные структуры или их фрагменты распространены в разных отраслях народного хозяйства.

Разновидность линейно-функциональной структуры — **линейно-штабная структура**, когда функциональные подразделения создаются на каждом иерархическом уровне. При этом возможны две формы связей подчиненности: непосредственно руководителю линейного подразделения данного уровня; руководителю соответствующего функционального подразделения вышестоящего уровня. Такая структура способствует высокой профессиональной специализации, стандартизации, формализации и программированию процессов управления. Линейно-штабная структура представлена на рис. 11.4.

В пирамидальных структурах рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями: вертикальными и горизонтальными. При их построении оперируют ограничивающим допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности. Эти ограничения на структуру часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия.

Во-первых, между отдельными структурными подразделениями возникает не сотрудничество, а конкуренция.

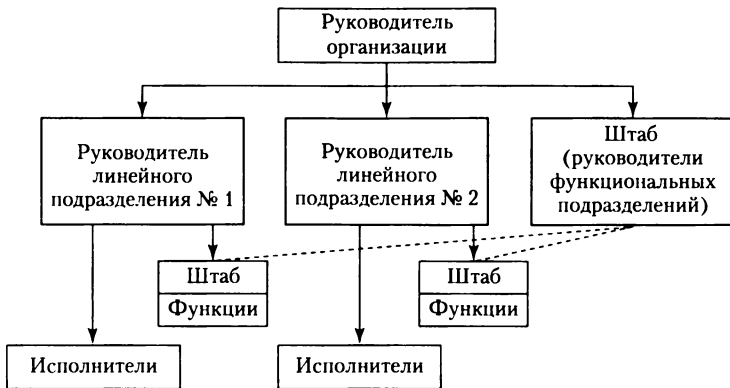


Рис. 11.4. Линейно-штабная структура управления

Во-вторых, такой способ представления структуры серьезно затрудняет определение функций отдельных подразделений и измерение показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений.

В-третьих, это способствует созданию структур, сопротивляющихся изменениям. Поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации.

В-четвертых, двумерное представление организационной структуры ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться.

Перечисленные недостатки можно преодолеть путем построения адаптивной организационной структуры.

11.4. Дивизиональные структуры управления

Дивизиональные структуры — это специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. Но в силу специфического построения подразделений либо с ориентацией на регион, либо на продукт, либо

на потребителя эти структуры весьма динамичны и близки к адаптивному типу. С увеличением размеров фирм, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды происходит структуризация органов управления путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура – рис. 11.5), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя – рис. 11.6), географическим районам (территориальный принцип – рис. 11.7). Применяются и смешанные структуры такого типа (рис. 11.8).

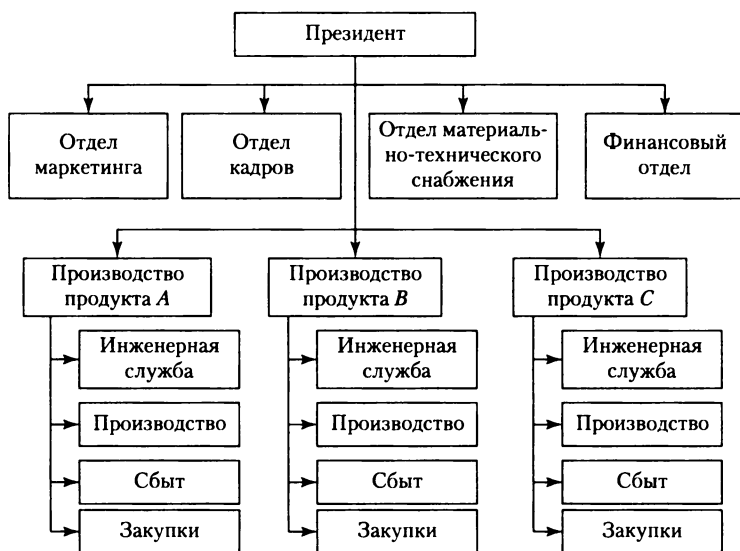


Рис. 11.5. Продуктовая структура управления

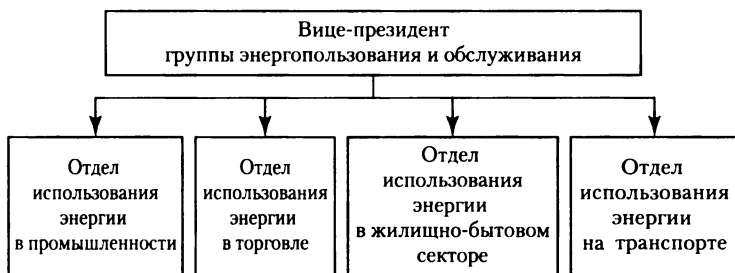


Рис. 11.6. Структура управления, ориентированная на потребителя

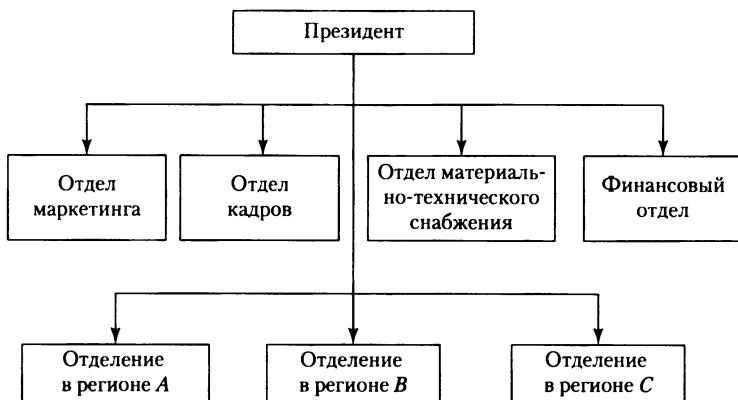


Рис. 11.7. Региональная структура управления

Таблица 11.4

Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной структур управления

Линейно-функциональная структура	Дивизиональная структура
Стабильность (наиболее эффективна в стабильной среде)	Гибкость (наиболее эффективна в динамичной среде)
Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятий решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на стабильную технологию и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на ценовую конкуренцию

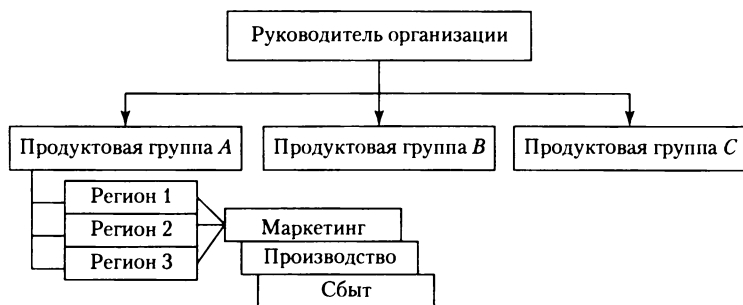


Рис. 11.8. Смешанная дивизиональная структура управления

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной, организованной по отделениям структуры достаточно отчетливо прослеживается по мере увеличения степени диверсификации производства.

Основу структуры этого типа составляет довольно устойчивая неизменная форма — отделение (филиал), специализированное на одном из параметров: продукте (изделии, услуге), районе расположения, функции. Естественно, что организационная структура самих отделений может быть самой разнообразной, соответствующей их целям и задачам. Эти отделения (филиалы) и другие организационные формы могут гибко, часто и подвижно меняться, использовать различные временные формы — рабочие группы, проектные центры. Конфигурация организации в этом случае будет меняться, в целом сохраняя отделения.

Широкому распространению и живучести организационных структур по отделениям способствуют:

- очевидная целесообразность отделений. Все главные функции управления и деятельности: производство, финансы, сбыт, кадры — имеют место в каждом отделении;
- четкая система правил, определяющих условия, при которых для нового измерения (продукта, географии, функции) автоматически создается независимое отделение;
- упорядоченность перераспределения людей и даже продуктов или ассортимента между отделениями.

Простота структурного построения такого типа фактически реализует в явной форме принцип делегирования полномочий и ответственности на нижние уровни управления, развития

(расширения) горизонтальных связей и гибкости. Благодаря простоте формы повышается мобильность базовой структуры путем создания для решения проблем рабочих групп, проектных центров и других временных целевых органов.

Важным преимуществом такой организации является сокращение штата управления. Заслуживает внимания тот факт, что, несмотря на рост числа отделений и, соответственно, числа руководителей, в целом число управленцев сокращается. Это сокращение касается в первую очередь высших уровней управления.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, и одновременно усиливается ее иерархичность, т.е. управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом, а отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности (табл. 11.4).

Неопределенность внешних факторов внутрифирменного развития требует перехода к органическим адаптивным формам организации, характеризующимся отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления. Неопределенность внешних факторов и ускорение их изменения ведут к тому, что в деятельности управляющих все реже повторяются одни и те же работы, становится сложно регламентировать выполнение различных функций.

Поэтому в 1980-е гг. усилилась тенденция к созданию временных органов управления, а также централизации важнейших функций на высшем уровне управления организациями, что проявилось в формировании органических адаптивных типов организационных структур и прежде всего таких, как проектная и матричная организации.

11.5. Органические (адаптивные) структуры управления

Проектные структуры. Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта

и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят на работу по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все выделенные для данной цели ресурсы.

Матричные организационные структуры основаны на принципах закрепления двойного подчинения. Эта структура управления является весьма сложной, ее типовая схема представлена на рис. 11.9.

В матричных структурах по вертикали показано управление структурными подразделениями организации, по горизонтали — управление отдельными программами и проектами (например, при организации исследований и разработок), для выполнения которых на время привлекаются специалисты и ресурсы из различных подразделений организации.

Матричная структура предусматривает больший объем информации и принятых решений, чем в предыдущих организационных системах. Отличительной чертой матричного подхода является формальное наличие у работника одновременно двух руководителей с равными правами. Эта система двойного подчинения основана на комбинации двух начал — функционального и продуктового.

Функциональная (или техническая) часть матрицы ответственна за обеспечение работы спецификациями, техническим руководством, квалифицированным персоналом и его развитием.

Продуктовая (или административная) часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей.

Комбинация этих двух частей направлена на поддержание баланса между техническими (как хорошо работа выполнена) и административными (какая работа сделана и во сколько это обошлось) целями. Эффективное переплетение вертикальных (административная часть) и горизонтальных (техническая часть) связей и коммуникаций обеспечивает требуемый баланс.

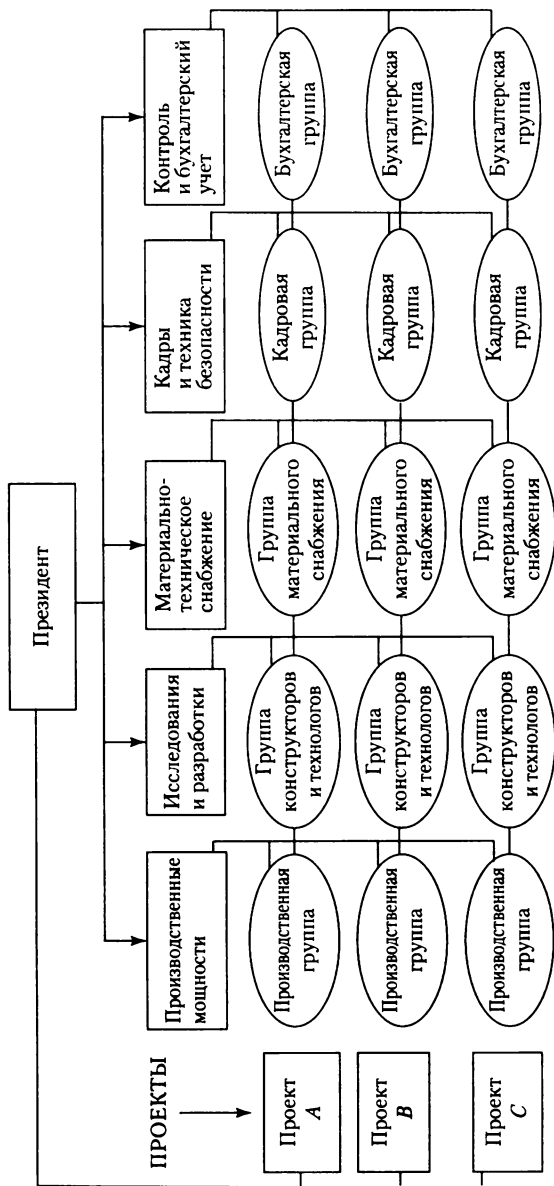


Рис. 11.9. Матричная структура управления

Каждая матрица отношений включает три типа ролей в организации:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в схеме двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся и перед функциональным, и перед продуктовым руководителем.

Специалисты функциональных отделов закрепляются на формальной основе за определенным продуктом и поэтому должны подчиняться двум руководителям. Эффективная поддержка данных ролей на должном уровне предъявляет очень высокие требования к персоналу во всех отношениях. Безусловно, существуют и недостатки использования матричных структур в организации, которые в обобщенном виде представлены в табл. 11.5.

Таблица 11.5

**Недостатки использования
матричных структур управления в организации
и предложения по их устранению**

Недостатки	Причины недостатков и предложения по совершенствованию системы
Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры. Необходимо четко их распределить
Борьба за власть	Четко не определены властные полномочия. Необходимо сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями
Развитие групповщины	Становится нормой все решения принимать только в группе. Необходимо изменить политику руководства и ввести мотивирование индивидуальных усилий
Крах в период общеэкономического кризиса	Матричные ячейки (или группы) не очень решительны в период ухудшения общей ситуации. Необходима помощь высшего руководства в области стратегии и планирования

Окончание табл. 11.5

Недостатки	Причины недостатков и предложения по совершенствованию системы
Высокие накладные расходы	Требуется больше денег для содержания большего количества руководителей. Необходимо развивать множественность ролей в организации
Разрыв между верхними и нижними уровнями в организации	По матричной схеме работают нижние звенья, а «верхи» ею не пользуются. Необходимо поддержать маленький размер матриц, чтобы вовлечь высшее руководство
Отсутствие контроля по уровням управления	Матрицы существуют на каждом уровне, и система становится сложной. Необходимо выявить критические центры в организации и вокруг них создавать матрицы
Самолюбование	Организация замыкается сама в себе. Высшему руководству необходимо постоянно уделять внимание критическим видам деятельности
Трудности в принятии решения	Решения не принимаются вовремя. Необходимо делегировать принятие решений на более низкие уровни управления, т.е. туда, где они реализуются

Таким образом, можно определить, что механистическая организационная структура характеризуется высокой специализацией, жесткой департаментализацией, невысокими нормами управляемости, высоким уровнем формализации, ограниченным информационным обменом (причем передача информации происходит главным образом по нисходящей, т.е. сверху вниз) и тем, что рядовые сотрудники принимают незначительное участие в процессе принятия решений.

Органическая организационная структура характеризуется высокой степенью адаптивности и гибкости, незначительной специализацией рабочих заданий, минимальным уровнем формализации и малой степенью непосредственного надзора над работниками. Сравнительная характеристика организаций механистического и органического типа приведена в табл. 11.6.

Развитие стратегии организаций является важной причиной их перехода к новым формам организационных структур. Органическими элементами стратегии становится увеличение размеров фирмы и расширение ее производств

енно-хозяйственных операций, диверсификация производства, интенсивное проникновение на зарубежные рынки.

Таблица 11.6

Сравнительная характеристика организаций механистического и органического типа

Механистическая	Органическая
Высокая степень специализации	Команды с перекрестными функциями
Жесткая департаментализация	Команды с перекрестной иерархией
Четкая командная цепочка	Свободный поток информации
Небольшие сферы контроля	Большие нормы управляемости
Централизация	Децентрализация
Высокая степень формализации	Низкая степень формализации

Специалисты указывают на тесную зависимость между размерами фирмы и организационной структурой управления. Расширение размеров предприятия, усложнение внутренних взаимосвязей создают условия, а также обуславливают необходимость для принятия комплексных решений, направленных на перестройку организации внутрифирменного управления, увеличение размеров фирмы ведет к углублению структурной дифференциации (филиалов, уровней управления, организационных подразделений).

В свою очередь, это приводит к росту административно-управленческих расходов, а также затрат, связанных с координацией, но не снижает преимущество гомогенности крупных фирм, которые обусловлены тем, что эти фирмы управляются из единого центра. Однако структурная дифференциация, свойственная крупным фирмам, требует применения косвенных (экономических) методов управления и координации деятельности различных организационных подразделений.

11.6. Виды комитетов

Важнейшим средством управления, присущим практически всем организационным структурам управления и в особенности организационным структурам крупных

организаций, являются комитеты или комиссии. **Комитет** — одна из форм разделения управленческой работы, которая характеризуется общими вопросами.

Члены комитета осуществляют определенную управленческую функцию, несут за нее ответственность и обладают необходимыми полномочиями. Рассмотренные методы разделения подразумевают определение основной функции управленческой единицы, которая в свою очередь подразделяется на другие функции, выполняемые определенным человеком, обладающим необходимыми полномочиями. К несомненным преимуществам комитетов относится коллективное управление, координация и взаимодействие, обмен информацией и идеями и т.д.

Комитеты распределены по управленческим уровням организационной структуры управления и различным специализациям. Совет администрации формируется в форме комитета и подкомитетов, решающих различные задачи. При создании комитетов необходимо учитывать недостатки таких формирований, которые выражаются в замедленном принятии решений, разбросанности ответственности, потере времени, чего следует избегать. Это одна из причин, по которым некоторые ученые призывают не использовать комитеты в деятельности исполнительной администрации.

Комитеты формируются с целью решения каких-либо постоянных или временных задач. Ниже перечислены основные виды комитетов.

1. Консультативные комитеты в сфере руководства. Состоят из экспертов, оказывающих консультативную помощь руководителям организаций, в частности совету администрации и генеральному директору, в общих вопросах.

2. Консультативные комитеты в исполнительской сфере. Обычно формируются на средних и низших управленческих уровнях и предоставляют техническую консультацию в вопросах, связанных с производственным процессом, маркетингом и т.д. Например, комитеты технических исследований и др.

3. Функциональные комитеты. Эти комитеты решают задачи, которые могут быть решены какой-либо управленческой единицей или определенным работником. Поэтому они могут формироваться вместо таких единиц или наряду с ними. Деятельность данных комитетов ограничивается принятием решений без их осуществления (комитет ценообразования, производства, финансов и т.д.). Иногда такие

комитеты принимают решения и обязаны их осуществить (например, комитеты снабжения и реализации). Также существуют комитеты, деятельность которых ограничивается только выполнением решений, принятых другими инстанциями (скажем, комитет заключения контрактов по купле и продаже).

4. Координационные комитеты. Формируются из представителей различных управленческих единиц, совместно осуществляющих координацию принятия решения в различных структурах или выполнение этого решения.

5. Специальные комитеты. Создаются для осуществления определенных целей, которые не могут быть достигнуты другими методами (комитет повышения квалификации служащих, комитет по расширению работ предприятия).

Не подлежит сомнению преимущество использования комитетов в такой работе, где требуется согласованность действий управленческих единиц, консультация при принятии решений, определение полномочий и ответственности, разработка графика работы.

11.7. Новые типы организационных структур

В настоящее время развиваются такие виды структур, как сетевые и виртуальные организации, организации с «внутренними» рынками, многомерные организации, организации, ориентированные на рынок, предпринимательские организации, партисипативные, адхократические, интеллектуальные, обучающие организации, круговые корпорации и др.¹

Сетевая структура означает, что организация деагрегирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация. Организационная схема гипотетической сетевой организации представлена на рис. 11.10.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, сетевые организации

¹ См., например: *Мильнер Б. З.* Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2006.

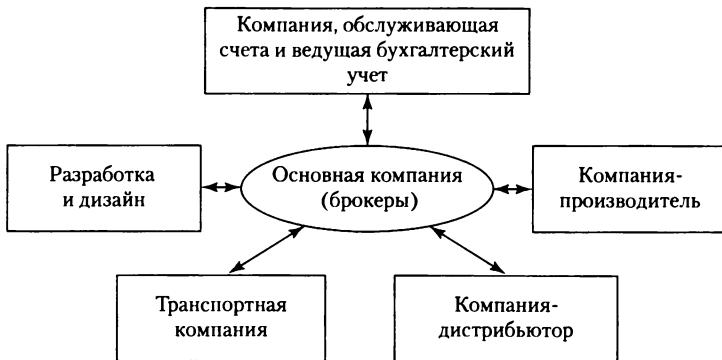


Рис. 11.10. Схема сетевой организации

больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Во-вторых, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников. В-третьих, во все большем количестве отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы — производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

С сетевой структурой тесно связана так называемая виртуальная организация или структура. В отличие от традиционных слияний и поглощений партнеры в виртуальных организациях делят издержки, используют производственный опыт друг друга и доступ к международным рынкам.

Отличительные признаки сетевых виртуальных организаций будущего можно представить следующим образом:

1) использование информационных технологий для установления прочных контактов;

2) объединение усилий для реализации новых возможностей;

3) отсутствие традиционных границ — при тесном сотрудничестве производителей, поставщиков, клиентов трудно определить, где начинается одна компания и заканчивается другая;

4) основные достоинства и недостатки таких организаций приведены в табл. 11.7;

5) доверие — партнеры разделяют чувство «общей судьбы», понимая, что судьба каждого из них зависит от другого;

б) совершенство — поскольку каждый партнер привносит в союз свою «основную компетенцию», можно создать организацию, современную во всех отношениях.

Таблица 11.7

Основные достоинства и недостатки сетевой структуры организации

Достоинства	Недостатки
<p>Конкурентоспособность на мировом уровне. Гибкое использование рабочей силы. Высокая адаптивность к требованиям рынка. Сокращение числа уровней иерархии (до 2–3 уровней) и, соответственно, потребности в управленческом персонале</p>	<p>Отсутствие непосредственного контроля над деятельностью компании. Возможность нежелательной утраты участников группы (если субподрядчик отходит от дел и его предприятие терпит банкротство). Низкая лояльность сотрудников</p>

Многомерная организация. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Многомерные организации представляют собой альтернативу традиционному типу организационных структур. Как мы знаем, в традиционных организационных структурах выделение организационных единиц происходит, как правило, по одному из следующих критериев:

- функциональному (финансы, производство, маркетинг);
- продуктовому (например, заводы или производственные подразделения, выпускающие различные товары и услуги);
- рыночному (скажем, по региональному принципу или по типу потребителя).

В зависимости от специфики деятельности в построении организационной структуры преобладает тот или иной критерий. Со временем, под воздействием внешних изменений и изменений самой компании (ее размера, масштаба деятельности, других внутренних факторов), может меняться и сама организационная структура компаний, и преобладающий принцип выделения подразделений. Например, с выходом на региональные рынки традиционная линейно-функциональная структура может преобразоваться в региональную дивизиональную. Вместе с тем реорганизация — достаточно длительный и сложный процесс.

В условиях динамизма внешней среды компания должна быть способна мгновенно реагировать на изменения, поэтому требуется структура, которую не нужно было бы перестраивать. Такой структурой является многомерная организация.

Многомерные организации — это организации, в которых структурные подразделения одновременно выполняют несколько функций (как бы в нескольких измерениях) (рис. 11.11), например:

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят определенный вид продукта или услуги для конкретного потребителя или рынка;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа (подразделение), которая реализует все три функции: снабжение, производство, распределение.

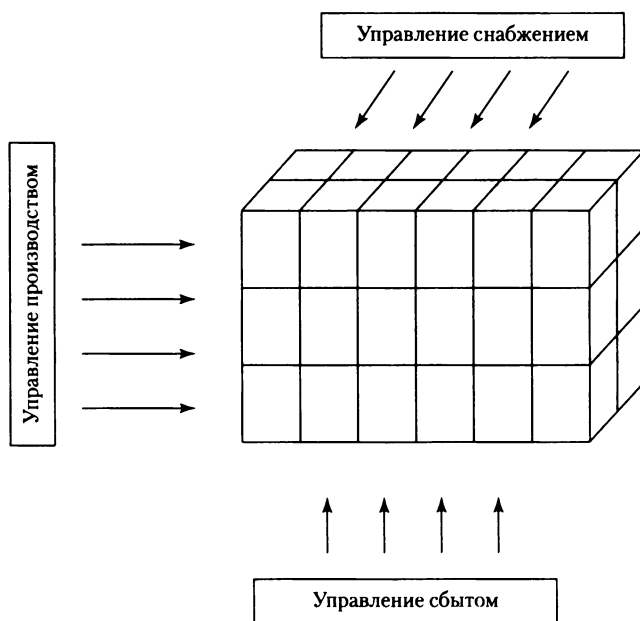


Рис. 11.11. Многомерная организация

Такая группа может являться «центром прибыли». Иногда это могут быть самостоятельные компании.

Подразделения легко включаются в организационную структуру и могут выходить из нее, их жизнеспособность зависит от умения производить товары и услуги, пользующиеся спросом. Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, платят внутренним и внешним поставщикам на договорной основе. Функциональные подразделения (производство, склад, кадры, бухгалтерия) предоставляют услуги главным образом другим подразделениям компании, являясь для них поставщиками. Таким образом, возникает внутренний рынок внутри организации. Подразделения гибко реагируют на изменения потребностей внутренних и внешних потребителей. Потребители же автоматически контролируют своих поставщиков. При этом показатели работы подразделения не зависят от показателей другого подразделения, что облегчает контроль и оценку деятельности подразделения.

Особенности многомерных организаций таковы:

- бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, компания инвестирует в них средства или дает кредиты;
- в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;
- многие подразделения внутри многомерной организации также могут быть многомерными. Подразделения также могут быть многомерными, даже если организация в целом не является многомерной (например, региональное отделение крупной корпорации может обладать многомерной структурой, в то время как корпорация в целом представляет собой дивизиональную структуру);
- отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций оргструктуры в целом и взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;
- каждое подразделение организации может быть полностью автономным, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т.д.;
- основной показатель эффективности работы автономных групп — получаемая прибыль; это упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация, более эффективно работает система управления.

Основные достоинства и недостатки многомерных организаций приведены в табл. 11.8.

Таблица 11.8

Основные достоинства и недостатки многомерной организации

Достоинства	Недостатки
<p>Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды.</p> <p>Снижение бюрократии и упрощение системы управления.</p> <p>Ориентация на цели, а не на средства.</p> <p>Сочетание широкой автономии подразделений с использованием эффекта синергии на уровне организации</p>	<p>Сама по себе многомерность структуры не обеспечивает эффективности работы подразделений.</p> <p>Тенденция к анархии.</p> <p>Борьба за ресурсы внутри организации.</p> <p>Отсутствие непосредственного контроля за подразделениями.</p> <p>Трудности в реализации стратегических проектов</p>

Круговая организация. Основным принципом круговой организации — демократическая иерархия. Руководители не являются командирами, а выступают в большей степени как лидеры. В отличие от иерархической структуры традиционных организаций круговая организация обладает такими особенностями, как отсутствие безраздельного авторитета руководителей, возможность участия каждого члена организации в управлении, коллективное принятие решений в управлении каждым членом организации. Эти принципы реализуются через особенности структуры круговой организации, основной из которых является то, что вокруг каждого руководителя формируется совет (рис. 11.12).

В каждый совет, помимо руководителя подразделения, входят его подчиненные, а также сторонние представители — руководители других структурных подразделений, внешние клиенты и потребители, общественные представители. Участие в совете обязательно для руководителей, но является добровольным для подчиненных.

Виртуальная организация. Появление концепции виртуальной организации связано с публикацией в 1992 г. монографии У. Дэвидову и М. Мэлоуна «Виртуальная корпорация»¹.

¹ Davidow W. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century / W. Davidow, M. Malone. New York : Harper Collins, 1992.

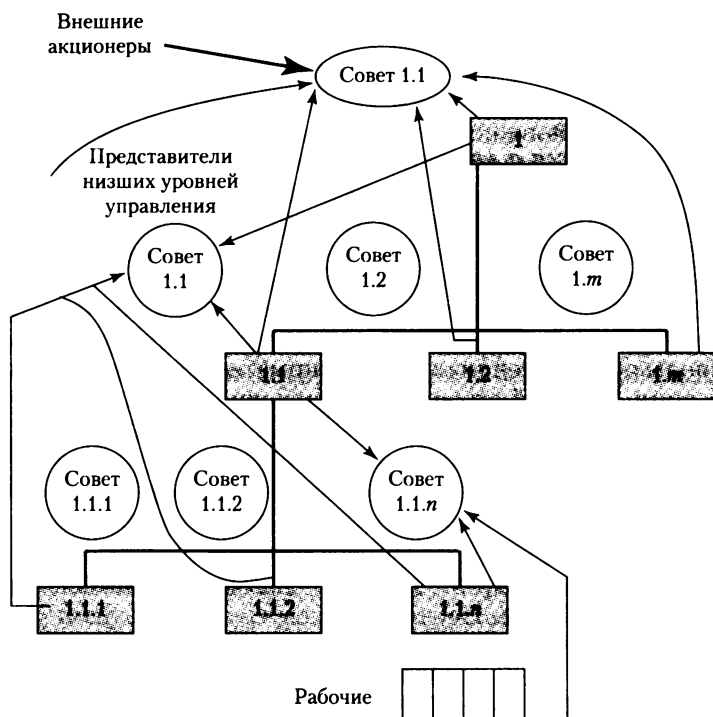


Рис. 11.12. Круговая организация

Виртуальная организация представляет собой сеть, включающую объединение людских, финансовых, материальных, организационно-технологических и прочих ресурсов различных предприятий и их интеграции с использованием компьютерных сетей. Это позволяет сформировать гибкую и динамичную организационную систему, наиболее приспособленную к быстрому созданию нового продукта и выводу его на рынок. Виртуальная организация не имеет географического центра, функционирование ее подразделений координируется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Развитие информационных технологий позволило сделать не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные объединения группируются по проектному принципу, т.е. на временной основе,

по мере возникновения необходимости в создании определенного товара, реализации проекта, получения прибыли. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и широко используется в XXI в.

Организация с «внутренним рынком». Эволюция организационных структур постепенно развивается от иерархических бюрократических структур к матричным и проектным, а в последние десятилетия — к децентрализованным сетям и предпринимательским подразделениям.

Концепция «внутренних рынков» резко противоречит иерархической структуре. С одной стороны, она позволяет использовать потенциал предпринимательства внутри организации, с другой стороны, ей присущи недостатки рыночных отношений.

Основной принцип таких организаций — широкая автономия подразделений (как линейных, так и функциональных). Подразделения рассматриваются как автономные «внутренние предприятия», которые покупают и продают товары и услуги, участвуют во внутрифирменных и межфирменных связях.

Перечислим принципы формирования и функционирования организаций с «внутренними рынками»¹.

1. Преобразование иерархии во внутренние предпринимательские подразделения. Все подразделения преобразуются в автономные «внутренние предприятия», становясь ответственными за результаты деятельности.

2. Создание экономической инфраструктуры, в том числе общие системы отчетности, коммуникаций и стимулов.

3. Целенаправленное стимулирование синергии.

4. Все подразделения ответственны за результаты, поощряется творческое предпринимательство. К каждому подразделению относятся как к небольшой отдельной компании, которая самостоятельно управляет своей деятельностью и распоряжается ресурсами. Подразделениям предоставлена свобода при проведении деловых операций внутри организации и за ее пределами.

5. Вспомогательные функциональные подразделения являются коммерческими центрами, продающими свои услуги, как другим подразделениям фирмы, так и внешним заказчикам.

¹ Мильнер Б. З. Указ. соч. С. 622–628.

Итак, рассматривая тенденции развития организаций и организационных структур, можно отметить, что современная организация — это:

— организация, ориентированная на рынок. Это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, «движимые рынком»;

— предпринимательская организация, т.е. организация, более ориентированная на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы;

— партисипативная организация — организация, максимально использующая участие работников в управлении;

— адхократическая организация — организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Это органическая структура матричного, проектного, сетевого типа, с преобладанием неформальных горизонтальных связей. Часто структура организации вовсе отсутствует, иерархическое построение постоянно меняется, вертикальные и горизонтальные связи носят преимущественно неформальный характер;

Анализ опыта построения организационных структур показывает, что формирование управленческих подразделений находится под существенным влиянием внешней и внутренней среды организации. Это является главной причиной невозможности применения некой единой модели управленческой структуры для всех организаций. Кроме того, эта невозможность обусловлена специфическими особенностями конкретной организации. Создание современной эффективной управленческой структуры должно опираться на научные методы и принципы построения организационных структур.

Главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать: ориентация на долгосрочную перспективу; проведение фундаментальных исследований; диверсификация операций; инновационная деятельность; максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Процесс модификации организационных структур управления развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных можно выделить следующие.

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыль и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования». Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

В современных условиях требуются не только принципиально новые для нашей страны формы организации, не только в корне отличные методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности организаций, так и динамично меняющиеся внешние обстоятельства, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

— не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

— выявлять и взаимоувязывать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;

— исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ; обеспечивать органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации, разработки соответствующих документов.

Глава 12

Организационное проектирование

12.1. Цели и факторы организационного проектирования

Проектирование (от лат. *projectus* – брошенный вперед) – процесс создания проекта, прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния. В отличие от конструирования оно заключается в описании не только технических сторон будущего объекта, его состава и свойств, но и экономических, социальных, организационных аспектов моделируемых систем¹.

Суть организационного проектирования состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

Цели организационного проектирования:

- создание новой системы;
- частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- радикальное преобразование существующей организационной системы.

Организационная система представляет собой совокупность двух частей:

1) *механизма внутреннего функционирования*, который включает элементы, необходимые для процесса управленческой и производственной деятельности (функциональные и организационные структуры, организационные документы, положения об отделах и службах, должностные инструкции, производственное оборудование, компьютерную

¹ См.: *Парахина В. Н.* Теория организации / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. М. : КНОРУС, 2004.

и организационную технику, офисную мебель, сети связи и систему документооборота);

2) *механизма отношений с внешней средой*, который содержит элементы, необходимые для формирования благоприятного делового поля внешних отношений организации (законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения и т.п.).

Системы, выступая объектами проектирования, придают ему черты комплексности и системной целостности. С точки зрения определения места этого этапа в системе организационной деятельности проектирование может рассматриваться как подготовка действия или продукта, т.е. подготовительное действие, представляющее собой осмысление того, что подготавливается.

В связи с этим в процессе проектирования должны быть определены необходимые пропорции между элементами системы, осуществлено их пространственное размещение, регламентировано функционирование во времени, установлены наиболее рациональные варианты связей и отношений.

В структурном плане организационное проектирование различается в зависимости от объекта по ориентации: на создание новой системы, на частичное усовершенствование или на ее радикальные преобразования.

В современных условиях при проектировании организационных структур широко используется системный подход. Он предполагает учет внешних и внутренних факторов окружения организации. Как показывают исследования, эти факторы носят ситуационный характер и делятся на следующие группы:

- 1) состояние внешней среды;
- 2) технология работы в организации;
- 3) стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- 4) поведение работников;
- 5) размер организации.

Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм. *Сложность* внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации. *Динамизм* внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации.

Под *технологией* понимаются действия работника, материалы, оборудование, а также способы, которые он использует

для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям:

- 1) разделение труда;
- 2) группировка работ, т.е. создание подразделений.

Англичанка Д. Вудворт одной из первых установила взаимосвязь между технологией и организационным проектированием. В зависимости от типа технологии организационные структуры разделяются на несколько типов. С увеличением технологической сложности возрастают число уровней управления и организационная пирамида, увеличивается интервал контроля высшего звена управления. При технологии средней степени сложности интервал контроля менеджеров низших уровней становится наибольшим. Организации, характеризующиеся наибольшей сложностью и наименьшей сложностью технологий, имеют тенденцию к органическим проектам, а организации, использующие технологии средней степени сложности, предпочитают механистические проекты.

А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Им был сделан вывод о том, что со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной системы для фирмы. Отказ от перепроектирования организации приводит к тому, что фирма оказывается не в состоянии достичь принятых ею целей.

Дж. Гилбрейт определил элементы современного организационного проектирования, а также влияние стратегии на дизайн организации и влияние дизайна на стратегию организации.

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Рассмотрим три возможные области стратегического выбора.

Первая касается той идеологии управления, которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация и децентрализация.

Вторая имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться организацией. Если у организации имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах.

Третья область стратегического выбора — это рынки сбыта и территориальное размещение производства. Выход компании с целью размещения производства или продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании ее организационной системы фактора интернационализации и глобализации в бизнесе.

При проектировании необходимо учитывать потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников.

Размер организации оказывает гораздо большее, чем технологии, влияние на характер организационного проектирования и на саму организационную структуру. Он влияет на ее проект следующим образом: когда организации становятся крупнее, то они нуждаются в более сложных проектах.

Таким образом, роль стратегии, окружения, технологии и размера является центральной при принятии большинства решений организационного проектирования.

12.2. Процесс организационного проектирования

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации¹. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Научно обоснованный процесс формирования организационных структур управления основан на использовании методов системного подхода, который базируется на соблюдении следующих принципов:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей кажется невыполнимой;

¹ См.: Рогожин С. В. Теория организации : учебник для вузов / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожин. М. : Экзамен, 2006.

- обоснованное распределение применительно к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до исполнителей;

- выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;

- ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;

- соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

При формировании организационной структуры уже на начальном этапе проектирования необходимо определить исходную позицию и выявить начальные условия. С этой целью нужно оценить влияние внешней среды с учетом системы связей элементов внутренней структуры с субъектами и объектами, находящимися вне организации. Также важно установить, какие факторы и явления во внешней среде могут оказать существенное влияние на деятельность организации.

В процессе проектирования структуры организации выделяют три этапа.

1. Анализ действующей организационной структуры.

Он призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько организационная структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев.

К оценочным критериям обычно относят принципы управления, а именно:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;

- объем контрольных функций, установленный для каждого уровня управления;

- анализ и оценку аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);

- анализ функций управления (способы и технология принятия управленческих решений, принципы и методы мотивирования работников);

— оценку хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т.п.

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

2. Проектирование организационных структур. Организация — весьма сложная система, включающая ряд подсистем: производственную (технологическую), экономическую, социальную, информационную, административную и др. Одни подсистемы поддаются рациональному проектированию, а другие (например, социально-психологическая), из-за большого числа переменных, которые не могут быть описаны только рациональными величинами, требуют диалектического подхода к качественному и количественному описанию их функции и задач. Этим объясняется специфика проектирования организационных структур управления. Ее суть состоит в количественно-качественном подходе к оценке организационных структур, сочетании формализованных методов с субъективной деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных проектов.

3. Оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

Содержание процесса проектирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (в том числе численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также

направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести:

- цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях управления;
- основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — *разработка состава основных подразделений и связей между ними* — заключается в следующем. Предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, секторы, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — *регламентация организационной структуры*, которая предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей), определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление

ответственности за их выполнение, разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации), разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Для случаев, когда требуется детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, требующих взаимодействия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые получили название оргниграмм. *Оргниграмма* представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Совмещение организационного алгоритма механизма управления с алгоритмом технологической обработки информации, осуществляемое путем построения оргниграммы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами системы управления, возникающими при организации согласованного выполнения ее задач и функций. В отличие от документограмм оргниграммы не отражают информационного содержания выполняемых работ, они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

При формировании структур программно-целевого управления наряду с оргниграммами или вместо них целесообразно разрабатывать *карты (матрицы) распределения прав и ответственности* между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур. В этих документах более детально и наглядно, чем в оргниграммах, фиксируются общие права принятия решений, разделенная ответственность нескольких органов за разные аспекты одного результата, роль коллегиальных и консультативных органов принятия решений. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе

с пояснительной запиской составляет *проект организационной структуры управления*.

12.3. Методы проектирования организационных структур

Проектирование организационных структур управления осуществляется на базе следующих основных методов: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования, реинжиниринга бизнес-процессов¹.

Метод аналогий состоит в использовании опыта структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения.

Экспертно-аналитический метод состоит в изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев — практиков. Цель этого метода — выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных; звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляются диагностический анализ организационных структур действующих фирм и их оценка. Формулируются научно-обоснованные формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности фирмы.

Метод структуризации целей состоит в выработке системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы «дерева целей»;
- 2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;
- 3) составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности,

¹ См.: *Парахина В. Н.* Указ. соч..

где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы); определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

Метод организационного моделирования состоит в разработке формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур, по взаимосвязи их переменных. Выделяют следующие основные типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств (модели многоступенчатой оптимизации и др.);
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий ответственности, организационных связей (матриц, распределения полномочий и ответственности и др.);
- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях (эксперименты и др.);
- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур (регрессивные модели зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и иных характеристик и др.).

Процесс организационного проектирования должен базироваться на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации.

При оценках эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей:

1) характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпускаемой

продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;

2) характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;

3) характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления и др.

Приведение структуры организации в соответствие с изменяющимися условиями является одной из важнейших задач управления¹. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями как часть их основных обязанностей. Как показывает опыт, большинство крупных успешных организаций ежегодно проводит небольшие организационные изменения, а раз в пять лет проводятся значительные по масштабам организационные изменения.

Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но в конце концов высшие руководители приходят к выводу, что причина неудовлетворительной

¹ Подробнее см.: Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. 5-е изд. М. : ИНФРА-М, 2006.

деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

2. Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удастся функционировать удовлетворительно только ценой чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировка и уточнение форм организации.

3. Отсутствие ориентации на перспективу. Развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания стратегическим задачам независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в дальней перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного предприятия. Это почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.

4. Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, выступает препятствием для осуществления чьих-то амбиций, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и привилегий и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно когда высшее руководство сомневается относительно ее оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение

структуры. Смена руководства часто влечет за собой решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет ей на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующую ее подходу к проблемам предприятия.

5. **Рост масштаба деятельности.** К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

6. **Увеличение разнообразия.** Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. Когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными.

7. **Объединение хозяйствующих субъектов.** Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения.

8. **Изменение технологии управления.** Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений.

9. **Влияние технологии производственных процессов.** Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы наиболее исследованным и популярным аспектом организационных изменений.

10. **Внешняя экономическая обстановка.** Большинство организаций находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении, что ведет к изменению целей и задач организаций, а значит, и к необходимости совершенствования организационной структуры.

Как показывает опыт, процесс внесения корректив в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;
- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- гарантию того, что план нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;
- поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им оценить свою причастность к переменам, следовательно, усилит их ответственность.

Метод реинжиниринга бизнес-процессов. Радикальным методом организационной перестройки считается реинжиниринг бизнес-процессов, или реинжиниринг организации на основе бизнес-процессов.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных улучшений в таких ключевых показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. В этом определении содержатся четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, существенный, процессы¹.

Реинжиниринг нельзя путать и отождествлять с автоматизацией производства, реструктуризацией и уменьшением размеров фирмы, с реорганизацией, в результате которой уменьшается число уровней управления или осуществляется переход к горизонтальной структуре, с улучшением качества продукции или комплексным управлением качеством.

С точки зрения технологии реинжиниринг означает более эффективное использование имеющихся у организации материально-вещественных ресурсов и возможность применения более совершенных средств производства. Вместе с тем здесь речь не идет о революционном изменении

¹ *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи : пер. с англ. СПб., 1997. С. 59–63.

в производительных силах, хотя реинжиниринг может сопровождаться и таковыми. Однако потенциал реинжиниринга следует связывать не только с технологической стороной рассматриваемой проблемы, но и с экономической.

Все дело в организации, упорядочивании элементов и изменении самой структурной единицы фирмы, т.е. речь идет о переходе от технологических структурных единиц к экономическим на основе бизнес-процессов. Реорганизация самих единиц ведет к изменению и способа их (единиц) упорядочивания, а именно: осуществляется переход от иерархической бюрократической организации к плоским, горизонтальным, сетевым и иным подобным структурам, в которых заложены и другие принципы согласования и связывания частей (элементов) в целое (комплексы).

Экономический аспект реинжиниринга состоит в том, что в результате такого рода реорганизации появляются эффективные организации, имеющие конкурентные преимущества не в силу эффектов от масштаба и разнообразия деятельности. Следовательно, происходит подрыв монополистической силы (власти) на рынках и они могут стать в конечном итоге более конкурентоспособными, а распределение общественных ресурсов — более эффективным.

Сущность реинжиниринга заключается в том, что вначале единая деятельность фирмы как экономического субъекта разделяется на определенные части (бизнес-процессы), а затем они соединяются в новое целое, которое и обеспечивает кардинальное, коренное улучшение ситуации.

Реинжиниринг приводит к новой структуре компании, которая представляется в виде определенной координации бизнес-процессов. Изменение в единице структуры фирмы отражается на выборе из трех возможных форм экономической организации, которым можно поручить ту или иную сделку (транзакцию).

Бюрократическая форма нерыночной организации в виде вертикальной иерархии уступает место координации бизнес-процессов, которая может осуществляться в формах горизонтальных, сетевых и иных подобных внутрифирменных структур.

Все это приводит к следующему.

1. Современные организации не просто становятся гибкими, они превращаются в «виртуальные» системы сетей, в «сумму контрактов» между поставщиками, специалистами, потребителями и обществом в целом.

2. Организации становятся все более «невидимыми» и «неосязаемыми», коренным образом меняются структуры управления. Не структуры, а отношения становятся источниками власти. Все более значимыми становятся способности и уровень квалификации работников, возрастает роль нематериальных активов, снижается роль традиционных материально-вещественных активов фирмы. Создается новый «социальный контракт», определяющий взаимные обязательства работников, менеджеров и собственников.

3. Современные организации — это совокупности работников и их взаимоотношений. В них практически отсутствуют вертикальные иерархические структуры.

Общий вывод, который может быть сделан на основании новых подходов к современной организации таков: с одной стороны, вертикальные иерархические структуры заменяются горизонтальными, сетевыми, с другой — резко возрастает роль контрактной экономической организации.

Таким образом, можно определить рамки процесса перехода к новым организациям. Здесь фактически проявляются два направления. Первое — современная организация представляет собой совокупность скоординированных бизнес-процессов, прошедших реинжиниринговую перестройку. Второе — современная корпорация есть не что иное, как совокупность контрактных отношений, мало совместимая с таким анахронизмом, как вертикальная внутрифирменная иерархия (такая организация получила название виртуальной).

Развитие новых типов организаций можно представить следующим образом.

1. Экономический субъект осуществляет выбор формы защиты транзакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, а также нерыночные отношения в рамках рыночных систем.

2. Размер организации определяется на основе учета транзакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и бесплатность рыночных транзакций. Учитывается также и форма защиты транзакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации). Принципиальные изменения происходят при определении элементарной единицы организации. Технологическая и функциональная единицы построения организации

заменяются экономической — бизнес-процессом, имеющим своего конечного потребителя, находящегося как вовне, так и внутри организации.

3. Новая элементарная единица организации предполагает и иной способ упорядочивания ее элементов, им становится координация совокупности бизнес-процессов, отрицающая бюрократическую организацию и внутрифирменную иерархию как таковые.

4. Организация, построенная на основе координации совокупности бизнес-процессов, становится гибкой, ее структура находится в постоянном движении. Изменение структуры организации (управление структурой организации) становится одним из важнейших специфических менеджерских ресурсов, позволяющих повышать эффективность функционирования организации.

12.4. Разработка основных организационных документов

Разработка основных организационных документов является важнейшим этапом организационного проектирования.

Организационные документы — комплекс документов, содержащих правила создания и функционирования организации. Среди этих правил можно назвать:

- выбор организационно-правовой формы;
- компетенции, структуру, штатную численность, состав должностей (руководителей, специалистов, технических исполнителей);
- формирование совещательных органов управления;
- установление режима работы и системы охраны;
- организацию и оценку труда;
- порядок реорганизации и ликвидации.

Организационные документы являются основой деятельности организации и содержат положения, обязательные для исполнения. Перечислим основные организационные документы.

1. Устав.
2. Положение об организации.
3. Учредительный договор.
4. Положение об организационной структуре.
5. Положения о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах.
6. Штатное расписание.

7. Инструкции по определенным видам деятельности.
8. Должностные инструкции работников.
9. Правила внутреннего трудового распорядка (положение о персонале).

Организационные документы разрабатываются и оформляются в соответствии с требованиями законодательства и утверждаются руководителем организации либо вышестоящей организацией. Перед утверждением организационные документы проходят установленный в организации порядок согласования. Согласование осуществляется со всеми заинтересованными подразделениями и должностными лицами, с юридической службой, проверяющей соответствие документа требованиям действующего законодательства. По сроку действия организационные документы относятся к бессрочным, они действуют до отмены или замены новыми.

К первым и основным организационным документам относятся учредительные документы: *устав* или *положение об организации* и *учредительный договор*. Общие положения, определяющие порядок их оформления, приведены в Гражданском кодексе РФ. Устав — правовой акт, определяющий структуру, функции и права предприятия, организации, учреждения. Положение об организации — документ, на основании которого действуют государственные бюджетные организации (органы государственной власти и управления всех уровней). Структура положения об организации аналогична структуре устава.

Вторая группа организационных документов — это внутренние документы организации, регламентирующие ее организационную структуру, порядок взаимодействия между структурными единицами организации. К ним относятся:

- положение об организационной структуре;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции.

Рассмотрим их более подробно.

Положение об организационной структуре

Положение об организационной структуре является внутренним документом компании и описывает систему организационного управления предприятием.

Структура данного документа четко не регламентирована. Рассмотрим методику разработки Положения об организационной структуре, предлагаемую консалтинговой группой «БИГ».

Положение об организационной структуре должно включать следующие разделы.

1. Виды деятельности, продукты и услуги.
2. Перечень функций: основных, обеспечивающих и функций управления.
3. Перечень организационных звеньев.
4. Закрепление видов деятельности и функций за структурными звеньями.
5. Модели организационной структуры, построенные на базе полученной и систематизированной информации.

В данной методике используется метод организационной инвентаризации. Первые три пункта связаны с инвентаризацией и составлением перечней. В ходе организационной инвентаризации все объекты учета по перечисленным позициям выявляются, фиксируются, помещаются в списки и нумеруются. Результаты инвентаризации представляются в системно построенных форматах и анкетах. В дальнейшем иерархически структурированные они образуют продуктовую, функциональную и структурную модели организации.

Разработка четвертого раздела «Закрепление видов деятельности и функций за структурными звеньями» опирается на процедуры определения зон ответственности организационных звеньев за реализацию видов деятельности и функций. При реализации этих процедур используется метод проекции, который заключается в документальном оформлении соответствия видов деятельности и функций конкретным организационным звеньям. Технически этот метод реализуется с помощью матриц организационных проекций. Матрица проекций имеет вид таблицы, по строкам которой располагаются организационные звенья, а по столбцам — виды деятельности (коды) или функции (коды). Факт реализации конкретным звеном конкретного вида деятельности или функции отмечается в таблице произвольным символом на пересечении соответствующей организационному звену строки и соответствующего виду деятельности или функции столбца. На основе проведенного анализа строятся модели организационной структуры.

Порядок разработки Положения об организационной структуре предприятия таков.

1. Создание рабочей группы по разработке Положения об организационной структуре.

2. Проведение обследования организационной структуры предприятия:

- интервьюирование сотрудников;
- анкетирование руководителей бизнес-направлений;
- сбор и анализ наличия, содержания и уровня актуализации организационно-распорядительной документации.

3. Формализация результатов проведенного организационного обследования с использованием методов организационного проектирования и представление их в виде:

- продуктовой модели;
- функциональной модели;
- структурной модели;
- модели ответственности за направления деятельности предприятия;
- организационно-функциональной модели.

4. Подготовка в соответствии с результатами обследования проекта Положения об организационной структуре, содержащего систематизированное описание организационной структуры предприятия в современных форматах.

5. Рассмотрение проекта, внесение корректив и дополнений.

6. Утверждение директором предприятия Положения об организационной структуре.

Положения о подразделениях

Положения о подразделениях должны разрабатываться на каждое структурное подразделение организации (рис. 12.1). В этих положениях устанавливаются рациональное распределение целей, функций между структурными подразделениями, регламент прав и ответственности руководителей подразделений.

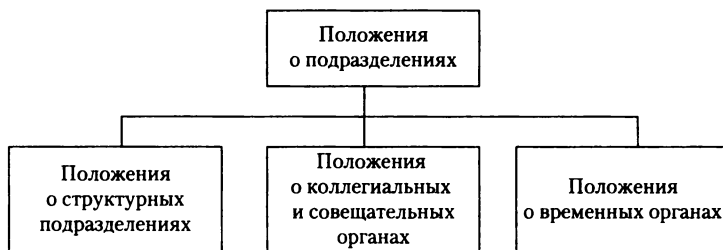


Рис. 12.1. Виды положений о подразделениях

Положение о подразделении может быть типовым и индивидуальным. Типовые положения (например, типовое положение об отделе кадров) разрабатываются для однотипных организаций и структурных подразделений. При наличии типового положения индивидуальные разрабатываются на его основе.

Не существует нормативно установленных требований к содержанию положения о подразделении. Типовое положение об отделе может включать следующие разделы.

1. Общие положения.
2. Цели деятельности.
3. Функции подразделения.
4. Организационная структура подразделения.
5. Взаимосвязи с другими подразделениями.
6. Права руководителя подразделения.
7. Ответственность руководителя подразделения.

В разделе «Общие положения» указываются:

— точное, полное и сокращенное название подразделения;

— цель функционирования подразделения;

— статус подразделения, его подчиненность;

— объекты, находящиеся в подчинении;

— порядок назначения и освобождения должностного лица, возглавляющего подразделение;

— порядок утверждения структуры и штатов подразделения;

— перечень правовых, директивных и нормативных документов, которыми руководствуется подразделение в своей деятельности. Раздел «Цели деятельности» — это перечень крупных целей, поставленных перед подразделением и определяющих характер и направления деятельности подразделения.

В разделе «Функции подразделения» перечисляются действия или виды работ, которые должно выполнять подразделение для решения стоящих перед ним задач. Функции должны полностью отражать специфику деятельности подразделения.

В разделе «Организационная структура подразделения» подробно излагается перечень должностных лиц, бюро, групп и отдельных исполнителей, входящих в состав подразделения. Прилагается организационная схема, где указывается административная подчиненность.

В разделе «Взаимосвязи с другими подразделениями» (рис. 12.2) по вертикали и горизонтали показываются

Функциональные взаимосвязи				
Наименование взаимосвязанного подразделения	Вид Информации, наименование документа	Срок или периодичность получения информации	Вид Информации, наименование документа	Срок или периодичность получения информации
1				
2				
...				

**Рис. 12.2. Пример оформления раздела
«Взаимосвязи с другими подразделениями»**

основные функциональные взаимосвязи этого подразделения с другими подразделениями и службами при подготовке, согласовании, принятии и реализации управленческих решений. Регламентируются информационные и документационные потоки подразделения, основные документы, создаваемые им. Указывается, с какими подразделениями и организациями осуществляется взаимодействие, какую информацию получает и представляет подразделение. Устанавливаются периодичность и сроки представления информации, в каком порядке и кем рассматриваются возникающие разногласия.

В разделах «Права руководителя подразделения» и «Ответственность руководителя подразделения» указывается перечень прав, необходимых для реализации функций руководителя подразделения по отношению к другим подразделениям и должностным лицам, а также перечень функций, работ и показателей, за которые несет ответственность начальник подразделения.

Положения о структурных подразделениях визируются руководителем службы кадров, юристом, заместителем руководителя организации, курирующим данное подразделение,

а также руководителями других структурных подразделений, с которыми данное подразделение взаимодействует в работе. Положения о подразделениях подписываются руководителем подразделения и утверждаются руководителем организации.

Методика разработки должностных инструкций

Должностная инструкция определяет обязанности, права, ответственность, квалификационные и другие требования к работнику в соответствии с занимаемой должностью.

Должностные инструкции разрабатываются в согласии с положением о структурном подразделении.

Должностные инструкции должны предусматривать:

- обеспечение рационального распределения работ между должностными лицами;
- регламентацию всех видов деятельности работника;
- критерии оценки качества труда работника.

Должностная инструкция состоит из следующих разделов.

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.

В разделе «Общие положения» указываются:

- подразделение, которым руководит или в котором работает должностное лицо;
- подчиненность данного работника;
- порядок назначения на должность и освобождения от занимаемой должности;
- квалификационные требования (что должен знать и уметь работник);
- периодичность и порядок аттестации;
- кто замещает данное должностное лицо в случае его отсутствия;
- перечень правовых, нормативных и других документов, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

В разделе «Цели деятельности» формулируются основные показатели деятельности, достижение которых должен обеспечить данный работник.

В разделах «Функции» и «Должностные обязанности» приводится перечень всех функций и видов работ, из которых складываются основные направления деятельности

специалиста. Здесь следует раскрыть содержание работ, периодичность их выполнения, наименование итоговых документов.

В разделе «Права» приводится полный перечень прав данного должностного лица, необходимых для успешного выполнения обязанностей, в частности, это право:

- принимать решения;
- управлять деятельностью подчиненных;
- требовать определенных действий от других должностных лиц;
- давать оценку полноты, качества и своевременности выполненных подчиненными лицами работ;
- давать предложения по стимулированию за достижения в работе.

В разделе «Ответственность» перечисляются работы, за выполнение которых данное должностное лицо несет дисциплинарную, материальную и юридическую ответственность.

Правила оформления должностных инструкций таковы.

1. Инструкция оформляется на бланке организации.

2. Она должна содержать:

- наименование организации;
- наименование структурного подразделения;
- заголовок (с указанием должности);
- дату утверждения.

3. Инструкция подписывается руководителем структурного подразделения, утверждается руководителем организации или заместителем руководителя организации — куратором данного подразделения.

4. Инструкция визируется руководителями заинтересованных подразделений и юридической службы.

Должностные инструкции рекомендуется разрабатывать с учетом введенных в действие руководящих и методических материалов и других директивных документов, регламентирующих данный вид деятельности.

Должностные инструкции должны основываться на положениях о структурных подразделениях с тем, чтобы весь комплекс функций подразделения был четко распределен между работниками данного подразделения.

Положения о подразделениях и должностные инструкции, являясь внутренними документами организации, регламентируют деятельность должностных лиц. Вместе с тем в них находят отражение и культура организации,

которая взаимосвязана с культурой общества в целом. Так, в конце XIX в. очень сильны были патриархальные устои, что нашло отражение в правилах внутреннего трудового распорядка 1870 г. для лондонских служащих:

«Служебные отношения не должны носить личный характер. Продолжительность рабочего дня составляет 12 часов. Если того требует работа, каждый служащий должен без специального требования работать сверхурочно.

Служащие, занимающиеся политикой, немедленно увольняются.

Предполагается, что служащий воздерживается от чрезмерного пристрастия к употреблению табака и алкоголя.

Дам и высокопоставленных лиц нужно встречать стоя.

В качестве литературы прежде всего рекомендуется библия, однако разрешается читать и другие книги, если они морально безупречны.

Долг каждого служащего заботиться о своем здоровье. Болеющий служащий заработной платы не получает. Поэтому каждый сознательный служащий должен из своей заработной платы откладывать определенную сумму.

Служащий не имеет права на ошибку. Кто это делает неоднократно — увольняется.

Тот, кто возражает шефу, тем самым показывает, что не уважает его. С этим связаны определенные последствия.

Если служащий — женщина, то она обязана вести благочестивый образ жизни.

Отпуск предоставляется только в случае крайней необходимости, носящей неотложный, личный характер. Заработная плата за это время не выплачивается.

Всегда думайте о следующем: „Тысячи были бы готовы тотчас занять ваше рабочее место. И не забывайте, что Вы обязаны своему шефу. Он содержит Вас, в конце концов!“»¹.

Примеры современных должностных инструкций представлены в Приложениях 1, 2, 3.

¹ Цандер Э. Практика управления / пер. с нем. Обнинск : Титул, 1992. С. 13–14.

Вопросы и задания по разделу III

1. Вопросы для самоконтроля

1. Как определить понятие «структура управления»?
2. Какие типы организационных структур выделял Г. Минцберг?
3. В чем суть теории Гласиера?
4. Какие принципы построения организационных структур вам известны?
5. Какова структура целей организации?
6. В чем состоит принцип равновесия?
7. Какие принципы разделения труда вы знаете?
8. В чем суть принципа координации (кооперации)?
9. Что такое организационный контроль (самоконтроль)?
10. Какие пути снижения управленческих расходов вы знаете?
11. Какие методы построения организационных структур вам известны?
12. Что такое норма управляемости, каковы методы ее определения?
13. Какой метод определения нормы управляемости разработал В. Грейкунас?
14. В чем суть механистических (бюрократических) пирамидальных структур, каковы их преимущества и недостатки?
15. Что такое дивизиональные организационные структуры управления?
16. Что такое органические (адаптивные) структуры управления, чем они отличаются от механистических?
17. Какие виды комитетов в структуре управления вам известны?
18. Каковы новые типы организационных структур, в чем их достоинства и недостатки?
19. В чем заключается процесс организационного проектирования?
20. Какие методы проектирования организационных структур вы знаете?
21. В чем причины корректировки структуры организации?
22. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?

23. Каковы основные направления развития современной теории организации?
24. Каково назначение организационной документации?
25. Какие виды организационных документов вы знаете?
26. Как должно выглядеть Положение об организационной структуре?
27. Какова структура положений о подразделениях, в каком порядке они разрабатываются?
28. Что вы можете сказать о методике разработки должностных инструкций?

2. Задания для самостоятельной работы

1. Составьте должностную инструкцию руководителя среднего звена (руководителя отдела продаж торговой компании, завуча средней школы, главного врача больницы, руководителя проекта в IT-компании).
2. На основе типовой схемы разработайте положение о подразделении (об отделе продаж, отделе маркетинга, о планово-экономическом отделе) выбранной вами компании.
3. Используя типологию организационных структур Г. Минцберга, проанализируйте структуру вашей (или известной вам) организации.
4. Проанализируйте организационную структуру вашего вуза. К какому типу она относится? Какими основными параметрами должна обладать адекватная структура учреждения высшего образования?
5. Какие усовершенствования применительно к анализу структур образовательных организаций вы бы предложили?

Раздел IV

Развитие организации



В результате изучения раздела III студент должен:

знать:

- сущность, значение, основные свойства культуры организации, ее основные элементы, подходы к классификации организационной культуры;
- принципы развития организации, концепции жизненного цикла организаций;
- цели и принципы организационного развития; виды организационных изменений;
- методы и этапы осуществления организационных изменений, методы преодоления сопротивления изменениям при реализации проектов;
- сущность и принципы управленческого консалтинга, его возможности, этапы процесса организационного консультирования;
- основные подходы к оценке эффективности развития организации;

уметь:

- выявлять проблемы развития организации и использовать различные методы управления организационным развитием;
- организовать процессы организационного обучения, управления изменениями как самостоятельно, так и с привлечением внешних консультантов;
- оценить эффективность реализации проектов организационного развития;

владеть:

- методами осуществления организационных изменений и организационного обучения;
 - методами оценки и развития культуры организации;
 - методами и технологиями организации совместной работы консультанта и клиентской организации при реализации консалтинговых проектов.
-

Глава 13

Культура организации

13.1. Понятие и структура организационной культуры

В последнее время интерес к культуре организаций резко усилился. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают: процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, формирующимся в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации, во благо всех заинтересованных в ее деятельности.

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура¹. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

О. С. Виханский и А. И. Наумов определяют организационную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий².

Под культурой организации понимаются позиции, точки зрения и манера поведения, в которых воплощаются основные ценности.

Культуру организации можно рассматривать двояко:

а) как независимую переменную, т.е. она формируется из суммы представлений о ценностях, нормах, принципах и образцах поведения, которые люди приносят в организацию;

¹ Термины «культура организации» и «организационная культура» в литературе используются как синонимы, поэтому здесь они используются так же.

² *Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс* : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М. : Гардарика, 1996.

б) как зависимую и внутреннюю переменную, которая развивает свою собственную динамику — положительную, и отрицательную. Признанное понятие «культуры» как внутренней переменной представляет собой образ жизни, мышления, действия, существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или порядке поощрения и наказания работников и т.п.

Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и кадровой политике и оказывают на них свое влияние.

Организационная культура имеет определенный набор элементов — символы, ценности, верования, предположения. Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням.

Первый уровень, или **поверхностный**, включает, с одной стороны, такие видимые внешние факторы, как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., а с другой — все то, что можно ощущать и воспринимать с помощью чувств человека. На этом уровне вещи и явления обнаружить легко, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Второй уровень, или **подповерхностный**, предполагает изучение ценностей и верований. Их восприятие носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий уровень, или **глубинный**, включает базовые предположения, определяющие поведение людей: отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, работе и др. Без специального сосредоточения эти предположения трудно осознать даже самим членам организации.

Исследователи организационной культуры часто ограничиваются первыми двумя уровнями, так как на глубинном уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Свойства организационной культуры базируются на следующих существенных признаках: всеобщность, неформальность, устойчивость.

Всеобщность организационной культуры выражается в том, что она охватывает все виды действий, осуществляемых в организации. Понятие всеобщности имеет двойной смысл. С одной стороны, организационная культура — это форма, в которую облакаются хозяйственные акты.

Например, организационная культура может определять тот или иной порядок разработки стратегических проблем или процедуры найма новых работников. С другой стороны — культура является не просто оболочкой жизнедеятельности организации, но и ее смыслом, элементом, определяющим содержание хозяйственных актов. Культура сама по себе превращается в одну из стратегических целей организации. Определенный порядок найма может быть подчинен необходимости наилучшим образом адаптировать новых работников к сложившейся в организации культуре.

Неформальность организационной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в административном порядке, правилами организационной жизни. Организационная культура действует как бы параллельно с формальным хозяйственным механизмом организации. Отличительной чертой организационной культуры по сравнению с формальным механизмом является преимущественное использование устных, речевых форм коммуникаций, а не письменной документации и инструкций, как это принято в формальной системе.

Значение неформальных контактов определяется тем, что более 90% деловых решений в современных корпорациях принимаются не в формальной обстановке — на совещаниях, собраниях и т.д., а при неофициальных встречах, вне специально установленных мест. Организационную культуру нельзя отождествлять с любыми неформальными контактами в организации. К организационной культуре относятся только те неформальные контакты, которые соответствуют ценностям, принятым в рамках культуры. Неформальность организационной культуры является причиной того, что параметры и результаты воздействия культуры практически невозможно непосредственно измерить при помощи количественных показателей. Они могут быть выражены только качественным термином «лучше — хуже».

Устойчивость организационной культуры связана с таким общим свойством культуры, как традиционность ее норм и институтов. Становление любой организационной культуры требует длительных усилий со стороны менеджеров. Однако, будучи сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений

работающих в организации. Многие сильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные лидерами и основателями компаний десятилетия назад. Так, основы современной организационной культуры IBM были заложены в первые десятилетия XX в. ее отцом-основателем Т. Дж. Уотсоном.

Можно выделить несколько основных признаков организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее идентифицировать тем или иным способом.

К основным признакам организационной культуры относятся:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
- степень риска;
- мера соотношения конформизма и индивидуализма;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
- степень подчиненности планам и регламентам;
- преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
- преданность или безразличие людей по отношению к организации;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность:
- характер отношения руководства к персоналу;
- ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
- ориентация на стабильность или изменения;
- источник и роль власти;
- средства интеграции;
- стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура организации содержит как субъективные, так объективные элементы.

К субъективным элементам культуры относятся верования, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, обычаи, принятые нормы общения, лозунги.

Под **ценностями** понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, эмоционально привлекательные для большинства членов организации, что делает их образцами, ориентирами, мерилom поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно его оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности. Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Развитие общества ведет и к развитию ценностей, влияющих на культуру организации. В настоящее время как на Западе, так и в России все больше теряют свое значение прежде общепризнанные ценности, например:

- дисциплина;
- послушание;
- иерархия;
- достижение;
- карьера;
- достаточность;
- власть;
- централизация и т.п.

Одновременно усиливают свое значение другие ценности:

- самоопределение;
- участие;
- команда;
- ориентирование на потребности;
- раскрытие личности;
- творчество;
- способность идти на компромисс;
- децентрализация и т.п.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют **философию организации**. Она отвечает на вопрос, что является для организации самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего

предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению, упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие и др.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, иногда затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элементов культуры могут рассматриваться также принятые в организации **нормы** и **стиль поведения** ее членов — их отношение друг к другу и внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются **лозунги**, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи или миссию организации.

Объективные элементы культуры отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и др.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название **традиций**. Последние бывают как позитивными, так и негативными. В качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации называется *менталитетом*.

13.2. Классификация и оценка организационной культуры

В специальной литературе организационную культуру подразделяют на две большие относительно самостоятельные части: материальную и духовную.

Материальная культура — это вся сфера материальной деятельности и ее результаты. К ней относятся: орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации.

Духовная культура — это целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности. Она включает: социальные нормы, социальные ориентиры, ритуалы, верования, знания.

Существует деление организационной культуры по отраслям профессиональной деятельности на инженерную, управленческую, производственную, маркетинговую, финансовую и др.

Харис и Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- 1) осознания себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационной системы и языка общения;
- 3) внешнего вида, одежды и представления себя на работе;
- 4) что и как едят люди, привычек и традиций в этой области;
- 5) осознания времени, отношения к нему и его использования;
- 6) взаимоотношений между людьми;
- 7) ценностей и норм;
- 8) веры во что-то, отношения или расположения к чему-либо;
- 9) процесса развития и обучения работника;
- 10) трудовой этики и мотивирования.

Геерт Хофшted, исследуя культуру организаций, разработал модель, которая помогает разобраться в этом явлении и в то же время легко применима на практике.

Он классифицирует культурные аспекты той или иной организации на основе пяти характеристик.

1. Индивидуализм/коллективизм. Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих интересов, а также интересов ближайших к нему людей, т.е. его родственников. Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него, в свою очередь, полного и безусловного подчинения. Ситуацию, когда интересы группы жестко определяют поведение ее членов, можно рассматривать как проявление сектантства.

2. Зона власти — степень неравенства между людьми, которую члены данной организации считают допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в организации, а высокая — наоборот. Неравноправие существует во всех культурах, но лояльность к нему в различных культурах неодинакова. В качестве критерия, определяющего пределы власти, могут выступать различия в уровне доходов. Внутри компаний данный критерий включает не только выплаты и право собственности на проценты, но и атрибутику должности (например, модель машины, выделяемой компанией; личный шофер; возможность общения с боссом либо отсутствие таковой).

3. Устранение неопределенности. Эта характеристика указывает на степень стремления избежать ситуаций, в которых люди чувствуют себя неуверенно. В качестве примера можно привести практику навязывания жестких поведенческих стандартов и призывы верить в абсолютную истину.

Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культура, воспринимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью к другим мнениям).

Стремление избежать неопределенности может быть рассмотрено как степень, с которой люди данной организации оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным.

Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В организациях с высокой степенью стремления избежать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение, беспокойство, лихорадочность в работе, авральность. В противоположном случае люди ведут себя и работают более спокойно и систематично. В странах и организациях с высокой степенью стремления избежать неопределенности преобладает мнение, что все «не наше и непривычное» представляет опасность. При низкой же степени стремления избежать неопределенности все не свое и непривычное вызывает познавательное любопытство.

4. Мужественность/женственность. Эта характеристика устанавливает степень восприимчивости культуры к особенностям, присущим женской модели поведения, т.е. чем выше этот показатель, тем выше «женственность».

В сущности, все культуры несут в себе преобладающее мужское начало. В таких культурах предполагается, что мужчина самоуверен, тщеславен, стремится к борьбе и ориентирован на достижение материального успеха. Мужчины питают уважение к величине, силе и напористости. В «мужественных» культурах женщине отводится лишь деятельность, связанная с улучшением качества жизни, а также с воспитанием детей и заботой о престарелых и немощных.

Женственность предполагает способность к восприятию малого, слабого и медлительного.

Короче говоря, в «мужественных» культурах акцент делается на материальном успехе и решительности. В «женственных» же приоритет отдается качеству жизни и заботе о слабом.

5. Долгосрочная или краткосрочная ориентация в поведении членов организации. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Данные, полученные Г. Хофшtedом по измерению вышеуказанных переменных по десяти странам, показаны в табл. 13.1. Следует подчеркнуть, что не все люди в каждой

из обследованных стран чувствуют и действуют в точном соответствии с полученными баллами.

Таблица 13.1

Результаты измерения в баллах переменных культур по десяти странам и регионам (по Г. Хофштеду)

Страна	ИД	ЗВ	УН	МН	ДО
США	91(В)	40(Н)	46(Н)	62(В)	29(Н)
Германия	67(В)	35(Н)	65(С)	66(В)	31(С)
Япония	46(С)	54(С)	92(В)	95(В)	80(В)
Франция	71(В)	68(В)	86(В)	43(С)	30(С)
Голландия	80(В)	38(Н)	53(С)	14(Н)	44(В)
Гонконг	25(Н)	68(В)	29(Н)	57(В)	96(Н)
Индонезия	14(Н)	78(В)	48(Н)	46(С)	25(Н)
Западная Африка	20(Н)	77(В)	54(С)	46(С)	16(Н)
Россия (оценка)	50(С)	95(В)	90(В)	40(Н)	10(Н)
Китай	20(Н)	80(В)	60(С)	50(С)	118(В)

Примечание. ИД – индивидуализм; ЗВ – зона власти; УН – устранение неопределенности; МН – мужественность / женственность; ДО – долгосрочность ориентации. Степень проявления: В – высокая; С – средняя; Н – низкая. Цифрами указаны баллы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры от 1 до 100.

Рассмотренная модель может быть использована при оценке работы организации, а также для сравнительного анализа организаций, стран, регионов.

Говоря об особенностях культуры в различных странах и в различных организациях, нужно иметь в виду, что в России существуют различия и по регионам. Так, исследования показывают, что, например, шведская модель (в своей основе) более приемлема для Северо-Западного региона России и в первую очередь для Санкт-Петербурга, Новгорода и Пскова, а также для отдельных регионов Западной Сибири, экономико-организационная культура которых в некоторой степени схожа. Приоритет в такой культуре отдается качеству жизни и заботе о слабом, что, по теории голландского исследователя Хофштеда, свидетельствует о «женском» ее начале. Носители такой культуры характеризуются высокой степенью индивидуализма, они держатся поближе к своим лидерам, их одолевает чувство неуверенности и т.д. И этим они отличаются, в частности, от американцев.

Последние тоже индивидуалисты, но гораздо дальше находятся от своих лидеров, для управления ими нужны жесткие структуры, они неохотно воспринимают неопределенность, напористы в достижении поставленных целей, являясь носителями «мужского» начала в экономической культуре. Определенная схожесть в этом плане свойственна экономико-организационной культуре таких регионов нашей страны, как Московская область, центр Урала, Забайкалье и другие, которым ближе американская или немецкая экономические модели. Следовательно, модель хозяйствования, приемлемая для Северо-Западного региона, может оказаться несостоятельной и недейственной в Центральном регионе, Среднем Поволжье или на Кавказе хотя бы только из-за различий в проявлении фактора культуры.

Данное обстоятельство в полной мере касается и отдельных организаций, расположенных в соответствующих регионах. Это означает, что каждая организация должна разрабатывать и принимать свой кодекс деловой культуры, где следует отразить характерное для нее отношение к законности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, распределению деловой информации, работникам и т.д.

Таким образом, основополагающая роль экономико-организационной культуры в моделях организационных систем проявляется и при создании в них соответствующей системы управления, и при формировании организационной культуры. Если, например, какая-либо система имеет организационную культуру с «женским» началом, то стиль управления в ней должен быть более демократичным, отличаться коллегиальностью в принятии управленческих решений. В соответствии с этим необходимо строить организационную структуру данной системы, для которой наиболее приемлемым будет линейно-штабной, матричный или другой аналогичный тип структуры управления.

В условиях же организационной культуры с «мужским» началом стиль управления в организации должен отличаться авторитарностью, жесткостью и единоначалием в принятии управленческих решений, что отражается и на организационной структуре, которая должна быть, скорее всего, линейной или линейно-функциональной.

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

Беспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками, организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Необходимо иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и неэффективной в другом.

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур.

У. Холл предлагает азбуку (АВС) корпоративной культуры, где:

А — артефакты и этикет (поверхностный уровень). Конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытые или закрытые помещения);

В — поведение и действия (более глубокий уровень). Устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам;

С — мораль, убеждения, ценности (ядро). Ценностные суждения большинства сотрудников организации («правильно — ошибочно», «справедливо — неэтично»). Нередко в организациях формируются различные коллективные или общие точки зрения на этические проблемы бизнеса.

Ч. Хэнди разработал *типологию управленческих культур*. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или культура Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностях. Фундаментом власти являются знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

Культура личности, или культура Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Американский исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

1) *рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является ответственность на ресурсы;

2) *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) *клановую культуру*, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

1. **Бюрократическая культура** характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

2. **Опекунская культура** проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие и участие в делах организации.

3. **Праксиологическая культура** основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле их выполнения, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

4. **Предпринимательская культура** поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере

в руководителя, его знаниях и опыте, а также на привлечении персонала к творчеству. В основе классификации предпринимательских культур лежат способы получения прибыли. Например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили четыре типа таких культур.

4.1. *Культура торговли* присуща в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

4.2. *Культура выгодных сделок* свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

4.3. *Административная культура* присуща крупнейшим фирмам и государственным учреждениям. Во главу угла ставится не прибыль или громкий успех, а минимизация риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

4.4. *Инвестиционная культура* крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: преобладающая в организации культура и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать в пределах одной общей культуры. Культура

организации — подвижный феномен. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из других организаций, для которых характерна иная культура, и привносящих в нее новые элементы.

13.3. Методы поддержания и развития культуры организации

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль ее состояния со стороны менеджеров, пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам, подбор кадров, соответствующих данной культуре, широкое использование символики, обрядов и ритуалов.

Основными методами поддержания и развития культуры являются следующие.

1. *Объекты и предметы требуют внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер ориентирует работников на то, что важно и что от них ожидается.

2. *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

3. *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

4. *Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

5. *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей организационной культуры.

6. *Организационные символы и обрядность.* Многие верования, ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное культурное значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Одной из форм проявления культуры организации является ее имидж, т.е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г. Основу имиджа составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название организации, эмблема, товарный знак.

Название организации может быть именованным, предметным или комбинированным. В первом случае речь идет об имени владельца или собственном наименовании, например турфирма «Нева». Предметное название содержит указание на вид деятельности — «Второй московский часовой завод». Комбинированное же совмещает оба подхода, например «Кондитерская фабрика „Красный Октябрь”». Считается, что третий подход наиболее удачен, так как, во-первых, сразу же ясно, с организацией какого профиля предстоит иметь дело, а во-вторых, дается ее дополнительный отличительный признак в виде собственного наименования.

Выбор наименования организации — это, конечно, дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области определенные принципы, которые целесообразно учитывать.

Первый принцип состоит в том, что наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий и пафоса (в частности, производных от слов «держава», «империя»), которые зачастую сегодня могут вызвать лишь улыбку или недоверие. Кроме того, оно ни непосредственно, ни при постановке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл. Например, название казино «Багдадский двор» легко превратить в «Багдадский вор».

Второй принцип предполагает осторожное отношение к разного рода сокращениям и аббревиатурам. Чем меньше известна организация, тем меньше у нее шансов составить удачное сокращение на основе полного наименования. В качестве удачного варианта здесь можно привести «Инкомбанк».

Третий принцип требует, с одной стороны, избегать употребления без надобности иностранных слов, особенно если в родном языке имеются их полные соответствия. С другой стороны, и к русским наименованиям фирм, ведущим широкую внешнеэкономическую деятельность, также необходимо относиться крайне осторожно. Они должны хорошо воспроизводиться с помощью латинских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негативных ассоциаций.

Символика фирмы включает эмблему (логотип) и цветовую гамму. В эмблеме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма. При «внутреннем» применении цветовой гаммы достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а в случае выхода за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.

Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, а следовательно, является условием процветания. Цель формирования имиджа состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного

отношения к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Он создается целенаправленными усилиями и зависит от каждого работника. Современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой культуры. Прежде всего, требуется определить, какой тип культуры необходим данной организации. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуру, которая уже сформировалась.

В результате можно составить план преобразований организационной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой персонала. Таким образом, деятельность руководства предприятия в области повышения организационной культуры окупается увеличением прибыли.

В то же время многие практические идеи по развитию культуры организации, созданию в ней благоприятного климата достаточно просты и эффективны. Так, внутренняя вражда, раздирающая трудовые коллективы, — проблема, увы, интернациональная. Она сопряжена со спорами, стрессами. Там, где поселился микроб междоусобицы, как правило, не тот микроклимат, не та производительность труда.

Чего только не использовали японские психологи, чтобы избавить коллективы от ненужных страстей! Но все использованные приемы (спокойная классическая музыка, окрашенные в жизнерадостные тона обои, подача в рабочие помещения воздуха с приятными ароматическими добавками) оказались бессильными: напряженность в коллективах полностью не устранялась. И тогда родилась простая идея — пустить между столами дружелюбно настроенную ласковую пушистую собаку. Споры как рукой сняло, людей будто подменили.

Спрос без предложения немислим в Японии. В стране тотчас же сформировался новый вид платных услуг — сдача домашних животных в прокат. Помимо собаки в пунктах проката можно заказать кошку, попугая или даже поросенка. Временной фактор не имеет какого-либо значения: бери животное хоть на день, хоть на месяц, главное — плати. Расценки за прокат, правда, довольно высокие — за собаку, одолженную на три дня, необходимо выложить 300 000 иен (около 3000 долл.). Впрочем, японцы вовсе не считают,

что их якобы обирают, понимая, что не так то просто воспитать игривую, общительную собаку, которая охотно и без капризов будет выполнять команды незнакомых людей. Да и содержать ее накладно. Поэтому, прежде чем выдать напрокат животное трудовому коллективу, представитель фирмы удостоверяется, что собаке или кошке в новом помещении будет налажен надлежащий уход.

Вместе с тем организационная культура превращается в своего рода утопию, когда желательные представления выдаются за действительность, которая на деле совсем иная. Далеко не всегда организационную культуру можно считать принципиальным фактором управления, нельзя в нее вкладывать и тот смысл, который управленцы связывают со словом «культура».

Причина ложных представлений об организационной культуре лежит на поверхности. Всегда лестно считать свою организацию открытым и ориентированным на клиента предприятием, полагая, что эти два позитивных качества характерны для него. Зачастую такие представления нереальны, не отражают фактического положения дел. Видимо, руководители плохо знают о том, что думают их сотрудники, а возможно, и не хотят этого знать.

В функциональном отношении организационная культура помогает решить следующие задачи:

- *координации*, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения;
- *мотивации*, реализуемой путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы;
- *профилирования*, позволяющего обрести характерное отличие от других организаций;
- *привлечения кадров* путем пропаганды преимуществ своей организации.

В принципе организационная культура в состоянии реализовать перечисленные и другие функции, однако не всякая располагает соответствующим потенциалом. Многие предприятия обладают такой фирменной культурой, которая не только тормозит достижение успеха в хозяйственном плане, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах фирмы.

Для оценки эффективности системы управления (а значит, и эффективности организационной культуры), конечной целью которой является создание и реализация на рынке продукции (работ, услуг), может быть в полной мере использован

ресурсный показатель эффективности. Это модифицированный показатель ресурсоотдачи, учитывающий наряду с другими факторами рыночные финансово-кредитные отношения и инфляционные процессы.

Кроме основного обобщающего показателя эффективности для более полной оценки организационной культуры следует применять ряд вспомогательных показателей, таких как уровень производственных связей, норма управления, степень стабильности кадров и др.

Глава 14

Организационное развитие

14.1. Содержание понятия «развитие организации»

С точки зрения теории организации организационное развитие до сих пор является достаточно спорным и сложным понятием.

Развитие — необратимый процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования. Развитие — это универсальное свойство материи и сознания, всеобщий принцип объяснения истории природы, общества и познания.

Под **развитием** обычно понимают:

1) увеличение сложности системы, появление новых элементов;

2) улучшение приспособленности к внешним условиям (например, развитие организма);

3) увеличение масштабов явления (развитие вредной привычки, стихийного бедствия);

4) количественный рост и качественное изменение структуры объекта (например, рост экономики, социальный прогресс).

Закономерности развития:

1) необратимость (развитие предполагаем стабильность, постоянство изменений);

2) качественное изменение (переход от одного состояния к другому);

3) неравномерность (различные элементы, функции, свойства развиваются неравномерно);

4) гетерохронность (асинхронность фаз развития);

5) неустойчивость (развитие всегда проходит через неустойчивые периоды (выражается в кризисах развития));

6) кумулятивность (результат развития предшествующей стадии включается в последующую);

7) дивергентность — конвергентность. Дивергенция — повышение разнообразия в процессе развития. Конвергенция — его свертывание, усиление избирательности.

Существует два основных подхода к определению организационного развития. С одной стороны, организационное развитие (развитие организации) — объективный процесс, происходящий независимо от воли менеджмента. Однако в сложившейся практике под организационным развитием часто также понимают мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

14.2. Жизненный цикл организации

Основные этапы развития и роста организации называются жизненным циклом организации. Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно. Как правило, переход от одного этапа к другому сопровождается кризисами развития организации. Такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне не очевидными.

Рассмотрим основные модели организационного развития (жизненного цикла организаций).

Концепция жизненного цикла Адизеса. Ицхак (Исак) Адизес предположил, что развитие организаций, как и большинства других систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. В основе выделения стадий развития организации лежат два параметра — гибкость и контролируемость.

Гибкость — это способность организации адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды и способность менеджмента действовать вне формальных процедур.

Контролируемость — это степень регламентации деятельности организации и ее членов, жесткость механизмов контроля.

Адизес выделяет следующие этапы развития организации (рис. 14.1).

1. **Выхаживание.** На этом первом (нулевом) этапе появляется бизнес-идея. Основатель организации собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его

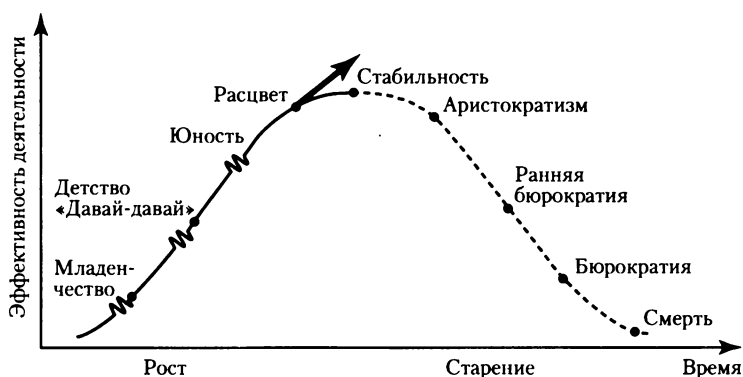


Рис. 14.1. Модель жизненного цикла организации по Адизесу

идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

2. *Младенчество*. На данном этапе в организации гибкая структура, отсутствие четких процедур, отсутствие систем распределения полномочий и ответственности, мало ресурсов. Каждое решение является новым. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.

3. *Детство («давай-давай»)*. Для этой стадии характерно увеличение объема продаж, бурный рост, динамичное развитие. Компания начинает работать все более продуктивно, сотрудники увлечены, поскольку осознают, что идея начала работать и приносить прибыль. На основании этого меняется представление людей о будущем компании; видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. При этом в компании пока нет четкой структуры, нет формально закрепленных правил, регламентов, порядка субординации, прописанных функциональных обязанностей.

4. *Юность*. Обороты и масштаб деятельности стремительно растут, и руководитель (собственник) начинает осознавать, что управлять бизнесом самостоятельно и единолично уже невозможно, необходимо привлекать менеджеров и делегировать полномочия. В компании появляется менеджмент и четко определенная организационная структура, профессиональные управленцы начинают внедрять методы

планирования, мотивации, контроля. На этой стадии — стадии постановки регулярного менеджмента — возможен конфликт «старой гвардии» — сотрудников, стоявших у основания компании и новых профессиональных менеджеров, стремящихся внедрить стандарты управления.

5. *Расцвет.* На этой стадии организация уже имеет четкую структуру, налаженный менеджмент, определенную систему управления. Компания постепенно развивается, растет, усложняется ее структура, могут появляться дополнительные подразделения. Внимание менеджмента сфокусировано на маркетинге, стратегии и прогнозировании.

6. *Стабилизация.* Динамичный рост постепенно прекращается, темпы роста объема продаж падают. Компания уже не захватывает новые рынки и не реализует масштабных проектов, связанных с высоким риском. Это первая стадия старения организации, когда организация уже не стремится к изменениям, начинается некоторый застой. Внимание менеджмента сконцентрировано на поддержании стабильности, функционировании управленческой структуры, межличностных отношениях.

7. *Аристократизм.* На этой стадии организация «почивает на лаврах»: денежный поток стабилен, компания владеет значительными финансовыми активами, которые позволяют ей покупать интересные идеи и проекты, развивать корпоративный менеджмент, привлекать консультантов. На этом этапе компания развивает свой стиль и корпоративную культуру, появляются формальные правила, касающиеся стиля поведения, укрепляются традиции, символы и ритуалы.

8. *Ранняя бюрократизация.* На этом этапе организация постепенно начинает погружаться в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов. Выявленные проблемы в управлении менеджмент пытается решить, увольняя сотрудников, меняя руководителей отделов, но не меняя структуру. Менеджмент занят внутренними процедурами, попытками решить организационные проблемы, и эта внутренняя рутина все сильнее отдаляет компанию от понимания изменений, происходящих на рынке, от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. *Поздняя бюрократизация.* Организация полностью замыкается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, правила, регламенты,

процессы и предписания в надежде, что это поможет в решении проблем. Внутренняя структура организации настолько громоздка, процедуры настолько сложны, что ориентация на потребности клиента окончательно теряется. Менеджмент и сотрудники сконцентрированы на выполнении процедур, осуществлении формального контроля за текущей деятельностью. Инновации отсутствуют, новых проектов нет, эффективность падает.

10. *Смерть*. Постепенно косность структуры и полная потеря внимания к клиенту приводят к тому, что клиенты постепенно начинают уходить к конкурентам. Продажи падают, проблемы с ликвидностью нарастают как снежный ком. Некоторое время компания, особенно крупная, еще может держаться на плаву за счет увеличения кредиторской задолженности, однако смерть — это лишь вопрос времени. Если же компания является монополистом или поддерживается государством, то бюрократизация будет и дальше возрастать, что позже в итоге все равно приведет организацию к гибели.

Модель Грейнера. Концепция эволюционного развития организации американского ученого Ларри Грейнера была разработана в 1970-е гг. Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 14.2). Если организация преодолевает кризис, то она переходит к следующему этапу развития, если нет — погибает.

Рассмотрим характеристики каждого из этапов и возникающие в организации кризисы (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Характеристика стадий развития организации (по Грейнеру)

Этап	Характеристика	Кризис
1. Творчество	Ориентация на продукт. Сильный лидер. Отсутствие бюрократии. Неформальные отношения. Динамичность и клиентоориентированность	Кризис лидерства. Падение мотивации сотрудников. Осознание необходимости в управленческих технологиях и профессиональных управленцах

Окончание табл. 14.1

Этап	Характеристика	Кризис
2. Направленный рост	<p>Функциональная организационная структура.</p> <p>Четкие должностные инструкции.</p> <p>Четкие системы планирования, учета и контроля.</p> <p>Формальные коммуникации.</p> <p>Ведущая роль менеджеров высшего звена</p>	<p>Кризис автономии.</p> <p>Рост компетенции функциональных руководителей и стремление к принятию самостоятельных решений.</p> <p>Жесткие инструкции ограничивают возможности менеджеров среднего звена.</p> <p>Осознание необходимости в делегировании</p>
3. Рост через делегирование	<p>Децентрализация организационной структуры.</p> <p>Мотивация через делегирование полномочий и ответственности</p>	<p>Кризис контроля.</p> <p>Потеря контроля над организацией в целом.</p> <p>Проблема координации</p>
4. Рост через координацию	<p>Формализация процедур планирования и контроля.</p> <p>Усложнение структуры организации.</p> <p>Формализация коммуникаций</p>	<p>Кризис «запретов».</p> <p>Бюрократизация управления.</p> <p>Проблемы с коммуникациями</p>
5. Рост через сотрудничество	<p>Командное взаимодействие.</p> <p>Проектные и матричные структуры.</p> <p>Внедрение программ развития.</p> <p>Развитие информационных систем.</p> <p>Поддержка инноваций</p>	<p>Кризис обновления</p>

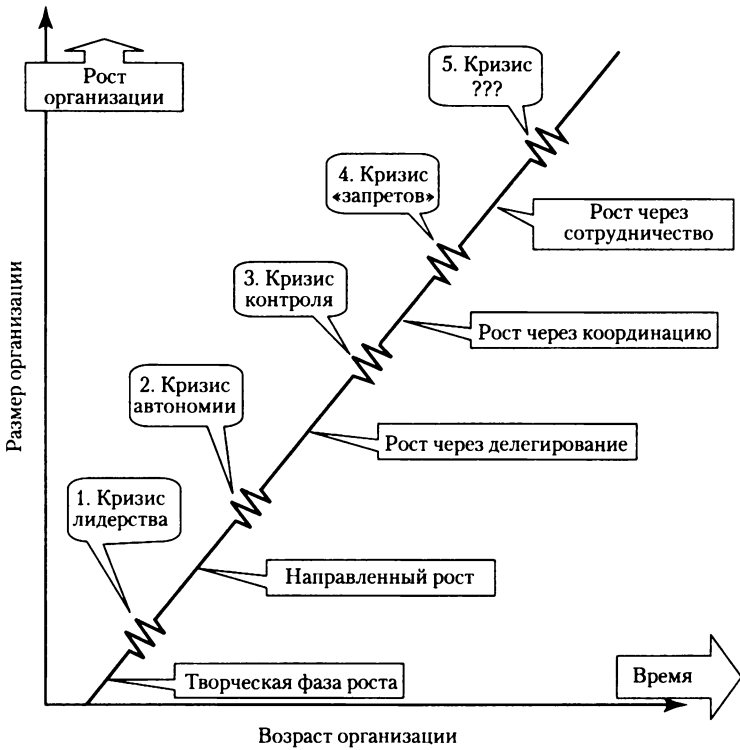


Рис. 14.2. Модель Грейнера

Модель Леона Данко (рис. 14.3). Данная модель может быть использована и для описания жизненных циклов систем организаций. По горизонтальной оси отложено время или возраст организации (системы): молодой — зрелый. По вертикальной оси — изменение размера организации или системы. Под размером организации можно понимать изменение капитализации, годового оборота, стоимости бизнеса, численности занятых на предприятии и др.

Катц и **Кан** предлагают модель жизненного цикла организации, в которой основной изменяющейся характеристикой организации является ее структура. В жизненном цикле организации выделяют три основных стадии.

1. Стадия примитивной системы, в которой элементарные принципы производственной системы основаны на совместных усилиях членов организации.

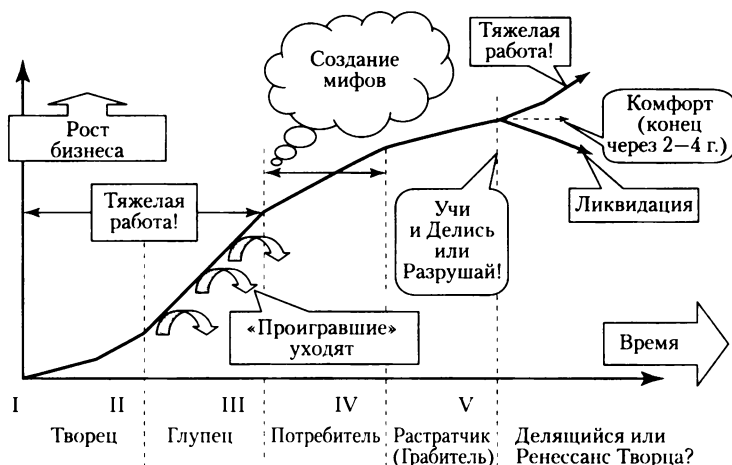


Рис. 14.3. Модель организационного развития Л. Данко

2. Стадия стабильной организации – главные усилия менеджмента направлены на координацию и контроль. Системы полномочий и обеспечения возникают для того, чтобы регулировать организационную деятельность.

3. Стадия совершенствования структуры на основе выработки механизмов адаптации для взаимодействия с окружающей средой.

Существуют и другие модели развития организаций, например модель Доусона (рассматривающая жизненные циклы государственных комитетов), модель Липпита и Шмидта (описывающая развитие деловой организации), модель Торбета (основанная на индивидуальных менталитетах членов организации), а также модели Скотта, Кимберли, Миллера и Фризена, Фламхольца, модель Лестера, Парнелла и Каррагера и др.

14.3. Концепции организационного развития

В сложившейся практике под организационным развитием понимают мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

Рассмотрим некоторые определения организационного развития, встречающиеся в литературе.

Организационное развитие — определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификации, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными. Основной вопрос — что следует включать в конкретный набор мер, методов, приемов, мероприятий и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. В данном случае акцент делается на то, что организационное развитие — это плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации.

Организационное развитие — систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований (Д. В. Ньюстром, К. Девис).

Организационное развитие — процесс плановых изменений организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении» (В. В. Берк).

Организационное развитие — изменение всех составных частей организации так, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения ее внутренних возможностей по решению стоящих проблем (Б. З. Мильнер).

Таким образом, до настоящего времени еще не появилось дефиниции, четко определяющей эту предметную область деятельности.

Трудно установить точную дату появления термина «организационное развитие». Некоторые считают истоками исследований в области организационного развития знаменитые «хоторнские исследования». Изучение групповых (формальных и неформальных) отношений, начатые школой Мейо и Ротлисбергера, были продолжены их последователями. Другие относят истоки концепции организационного развития к началу XX в., когда успешно зарекомендовавшие себя для решения личностных проблем «тренинги сензитивности», стали применяться для решения

групповых и организационных проблем (Френч и Белл). Третьи считают началом исследований работы Курта Левина в 40-х гг. XX в.

Развитие системных методов по изучению процессов в малых группах, применяемых в антропологии Чаппелом, в социологии Бейазом и Чартером, эксперименты Уайта, Липитта по воздействию различных видов лидерства и наработки различных школ в области групповой работы, групповой динамики вошли в практику организационного развития.

Расцветом организационного развития стали 1960-е гг., когда в серии шести книг под общим названием «Организационное развитие» авторы попытались проанализировать сложившиеся практики вмешательств в организации, выделить то общее, что их объединяет, разработать глоссарий.

Курт Левин заложил основу того, что считается базовым в организационном развитии и разделяется большинством специалистов. Согласно Левину поведение человека определяется его личностными характеристиками и характеристиками ситуации или внешнего окружения, при этом определяющим является восприятие среды, а не сама реальность. Участие человека в постановке цели скорее породит собственные силы человека или группы, чем в ситуации, когда определенные цели навязываются другими. Левин занимался исследованием групповых стандартов, заложил понятие работы с обратной связью «*survey feedback*» (в дальнейшем это положение развивал Ренсис Лайкерт).

Теория К. Левина позволяет рассматривать организацию как совпадение потребностей людей с направлением норм, которым люди подчиняются, и степени подчинения; образ осуществления власти/подчинения; процесс принятия решений/вовлеченности.

Революционным вкладом Левина является модель «исследования действием» «*Action Research*»). Он утверждал, что нет действий без исследований и нет исследований без действий. Суть этой концепции сводится к тому, что интервенции (вмешательство) в организации возможны для квалифицированных агентов изменения без предварительного изучения организации в том случае, если в ходе вмешательства тщательно анализируются все реакции и разрабатываются методы конкретно для данной организации по разрешению проблем и одновременно

оптимизации всех процессов и отношений. Классический пример исследования действием — проведенное Левиным исследование сопротивления изменениям на пижамной фабрике, которое создало теоретическую почву для принципов так называемого партисипативного управления. В дальнейшем модель исследования действием стала базовой для проведения изменений в организациях. Она была значительно усовершенствована Венделлом и Френчем, а также Шайном, и представляет собой достаточно строгую технологию.

Другой важный вклад К. Левина — это так называемая «шаговая» модель осуществления изменений (размораживание — изменение (сдвиг) — замораживание). Модель Левина была дополнена Липиттом, Ватсоном, Уэсли, которые заменили шаг фазой и выделили пять фаз. Э. Шайн разработал семишаговую модель консультационного процесса. Особенно важным в этой концепции было введение и описание роли агента изменений, профессионала, который является внутренним или внешним по отношению к организации, что заложило теоретические основы управленческого консалтинга. Так, Шайн ввел понятие «процессное консультирование», когда консалтинг направлен на развитие организации через развитие персонала, организационной культуры, отделив его от экспертного консультирования, при котором консультант выступает в качестве внешнего эксперта, работающего в основном с документами.

В практике организационного развития используются модели организационной диагностики, сбора информации, использования обратных связей, технологии тренингов, командообразования. Значителен вклад Тавистокской школы (1960-е гг.), исследовавшей социотехническую модель организации, в частности социальные и технологические процессы и процессы взаимовлияния двух групп процессов друг на друга.

Дальнейший вклад в разработку концепции организационного развития внесли В. В. Берк, С. Блен и М. Маргулис, которые, обобщая практику 1970-х, пытались вывести некоторые общие принципы, которые могли бы объединить специалистов, применявших порой различные техники организационных вмешательств. Свой вклад в концептуальное обоснование положений и методов организационного развития внесли Ч. Барнард, У. Беннис, Ф. Селзник, К. Арджирис, Э. Шайн.

14.4. Организационное обучение. Обучающаяся организация

Особое место в теории организационного развития занимает концепция организационного обучения, разработанная Арджирисом, Шоном, а затем развитая Сенге.

Организационное обучение — приспособление той или иной организации к изменяющимся условиям и проблемным ситуациям окружающей среды посредством получения и переработки информации, необходимой для выработки и принятия оптимальных решений.

Арджирис определяет организационное обучение как процесс выявления и корректировки ошибок. По его мнению, организации обучаются через индивидуумов, действующих как агенты: деятельность индивидов, направленная на обучение, в свою очередь порождается влиянием факторов окружающей среды, совокупность которых может быть названа обучающейся организационной системой.

Выделяют четыре составляющих организационного обучения: приобретение знания, распространение информации, интерпретация информации и организационная память.

Крис Арджирис и Дональд Шон выделили три типа организационного обучения. Обучение по типу «единственный цикл» или «одинарная петля» происходит, когда обучение позволяет обнаружить и откорректировать ошибки. В рамках такого обучения организация учится лучше достигать своих целей, при этом не требуется изменения организационных норм. Второй уровень — это обучение умению учиться, так называемый «двойной цикл» или «двойная петля», т.е. обучение одиночной петле. Этот уровень требует изменения политики организации и организационных норм. Третий тип организационного обучения имеет место, когда организация проводит исследование системы обучения и осуществляет поиск, а также коррекцию ошибок. В этом случае обучение определяют как «тройное обучение».

Концепция организационного обучения получила развитие в работе Питера Сенге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации». Если организационное обучение — это процесс, то обучающаяся организация — структура.

Обучающаяся организация — это организация, в которой нельзя не учиться, потому что обучение вплетено в повседневные операции. Сенге также определяет обучающую

организацию как группу людей, постоянно развивающих свои способности создавать то, что они хотят создавать. Можно определить обучающуюся организацию как организацию, в которой вживлена философия прогнозирования, реагирования и ответа на изменения, комплексность и неопределенность организационного окружения. Скорость, с которой организация обучается, может стать единственным удерживаемым конкурентным преимуществом.

Обучающаяся организация — это организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что дает ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит, развивать способности к росту, обучению и достижению поставленных целей (Р. Дафт).

Концепция обучающейся организации основана на трех основных элементах: командная структура, наделение работников властью и обобществление информации (рис. 14.4).

Перечислим характеристики обучающейся организации.

1. Обучающийся подход к выработке стратегии.
2. Партиципативная политика управления (наделенные властью работники).
3. Информационная открытость.
4. Системы учета и контроля деятельности организации как инструмент анализа, обучения и совершенствования.
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями, обладающими возможностями действовать по своему усмотрению.
6. Гибкие механизмы вознаграждения.
7. Гибкая, «дающая возможности» структура. Подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена. Должности и роли определены таким образом, чтобы создать условия для экспериментов и роста.

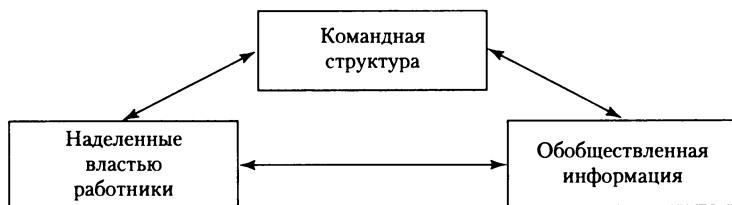


Рис. 14.4. Элементы обучающейся организации

8. Постоянное «сканирование» окружающей среды.
9. Совместные проекты организации и связанных групп.
10. Климат, способствующий обучению.
11. Постоянное саморазвитие каждого сотрудника.

Сенге считал, что скорость, с которой организация обучается, может стать единственным удерживаемым конкурентным преимуществом. Концепция Питера Сенге базируется на пяти «умениях организации», которые должны развиваться одновременно.

1. Мастерство в совершенствовании личности. Лишь немногие компании поощряют своих сотрудников в движении вперед, а остальные в результате имеют «неиспользованные, впустую пропадающие ресурсы».

2. Интеллектуальные модели. Модели или стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь.

3. Общее видение и «созидательное намерение» (между видением и текущей ситуацией). По мнению Сенге, благодаря общему видению люди учатся «не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется».

4. Групповое обучение. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности.

5. Системное мышление. Без этой дисциплины все остальные умения и знания так и останутся «разрозненными приемами, модной новинкой науки управления», пишет Сенге.

Точно так же, как люди, организации могут быть неспособными к обучению. Само по себе обучение не делает человека более эффективным. Но способность обучаться является важным конкурентным преимуществом. Питер Сенге писал, что все другие виды ресурсов — капитал, труд, сырье, даже технологии и знания — могут быть скопированы конкурентами, но никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться. Способность учиться и, главное, быстро преобразовывать новые знания в действия — это не просто обучение на основе проб и ошибок, а целенаправленная стратегия.

Неспособность обучаться не позволит компании бороться со своими проблемами, что в результате приведет к снижению эффективности и конкурентоспособности.

Большая часть компаний умирает преждевременно из-за неспособности обучаться. Они оказываются неспособными адаптироваться к изменениям внешней среды. В то же время некоторые компании существуют многие десятилетия, и причина такого долголетия — именно способность к развитию, изменению и достижению новых целей.

14.5. Цели и принципы организационного развития

В качестве основных целей организационного развития выделяют:

- изменение отношения к работе у сотрудников организации;
- модификацию поведения и организационной культуры;
- стимулирование к изменениям в структуре и политике организации.

Основные принципы организационного развития таковы.

1. Принцип целенаправленности. Изменения должны быть направлены на достижение четко определенных целей организации.

2. Принцип плановости. Изменения должны быть подготовлены, управляемы.

3. Принцип непрерывности. Развитие должно быть непрерывным.

4. Принцип первого руководителя. Крупные управленческие нововведения требуют внимания первого руководителя предприятия, у руководителей подразделений может не хватить полномочий, и изменения будут пробуксовывать.

5. Принцип системности. Организация рассматривается как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов.

6. Принцип интервенции. Организационные изменения осуществляются при помощи вмешательств агентов изменений, квалифицированных помощников, которые обеспечивают методическую чистоту, объективность, нейтральность по отношению к организации и ее персоналу. Агент изменений может быть внутренним или внешним, его деятельность направлена на достижение положительных результатов.

7. Принцип гуманистических ценностей, социальной ответственности.

8. Принцип коллегиальности (вовлечение в процесс организационных изменений всех или большей части сотрудников).

9. Принцип каузальности. Предполагает необходимость выделения каузальных (причинных) переменных. К причинным переменным относятся факторы, на которые можно влиять: структуры, процессы, политика, обучение, поведение менеджеров, лидеров и т.д. Промежуточные причинные переменные — установки, восприятие, мотивации, нормы, ценности, ответственность, квалификация и т.д. Результирующие — прибыль, доходы, увеличение объема продаж, имидж, престиж, лояльность потребителей, сокращение издержек и оптимизация финансовых потоков.

10. Принцип исследования действием (деятельности). Идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации (организационная диагностика), обратная связь, разработка программы или проекта, интервенции, оценка результатов, корректировка — идентификация желаемого результата.

11. Принцип практического обучения. Сбор информации, разработка проекта, внедрение и корректировка проводятся сотрудниками организации в сопровождении агентов изменений, консультантов. Целенаправленное обучение в данном случае проводится для решения той проблемы, которая актуальна для индивида, и проводится только для того, чтобы эффективно решить на практике ту задачу, которая была поставлена.

12. Принцип много- и разноуровневого воздействия. Основная цель организационного развития — построение эффективных организаций. Общая стратегия заключается в проведении структурированных воздействий (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный.

13. Принцип уникальности организации. В каждой ситуации подбирается метод, наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи. Разрабатывается проект, учитывающий в наибольшей степени уникальные особенности организации. Идентификация проблем и подбор методов осуществляется на основе организационной диагностики.

Критика концепции организационного развития. У концепции организационного развития есть и критики, которые

отмечают, что поскольку инициаторами организационных изменений, как правило, выступают собственники и менеджмент компаний, то при сложившихся отношениях власти организационное развитие, даже если и приводит к повышению эффективности деятельности, по сути является манипулированием работниками. Сторонники организационного развития полагают, что процесс организационного развития является не более неэтичным, чем какие-либо другие мероприятия в области менеджмента, и что эффективность организации можно увеличить через усиление организационной культуры организации.

Перечислим характеристики процесса организационного развития.

1. Организационное развитие — это процесс, ориентированный на проблемы. Процесс организационного развития направлен на применение научных теорий к решению проблем организации.

2. Организационное развитие — это планируемый и долгосрочный процесс. Организационное развитие предполагает преобразование всех компонентов системы управления: определения целей, планирования мероприятий, реализации, контроля. В зависимости от масштаба и значимости предполагаемых действий этот процесс может занять несколько лет.

3. Организационное развитие основано на применении системного подхода в управлении. Организационное развитие связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и другими элементами внутренней среды организации.

4. Организационное развитие — активный процесс, ориентированный на действия. Организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, организационное развитие делает акцент на свершившихся фактах.

5. Организационное развитие основано на принципе групповой работы. В этом процессе используются услуги сторонних консультантов по преобразованиям. Процесс организационного развития требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования.

6. Организационное развитие включает в себя процессы обучения. Главная особенность процесса организационного

развития состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

Итак, мы видим, что процесс организационного развития связан с необходимостью осуществлять значительные изменения в организации. Понятие, виды и технологии осуществления организационных изменений будут рассмотрены ниже.

Глава 15

Организационные изменения

15.1. Понятие и виды организационных изменений

Совершенствование управления осуществляется через организационные изменения. Развитие организации — это постоянные целенаправленные изменения в управлении и функционировании организации. Новые организационные структуры, методы выработки управленческих решений, изменения в системе стимулирования труда — все это деятельность по обновлению управления в организации. Средствами такого преобразования выступают замена одних элементов на другие или дополнение уже имеющихся — новыми.

Не все изменения осуществляются менеджментом осознанно. Организация — это живой организм, способный совершенствоваться, подчиняющийся действию закона развития (подробно рассмотрен в разделе II). Кроме того, существует огромное множество изменений, которые возникают стихийно: непредвиденные последствия управленческих решений, случайные события, действие внешних факторов.

Но и среди тех решений, которые принимаются менеджментом целенаправленно, не все являются новшествами в полном смысле слова. К примеру, постепенное увеличение объема выпуска, повышение качества продукции, ремонт и замена оборудования не являются инновациями. В то же время изменения в организационной структуре, качественное обновление оборудования, реализация инвестиционных проектов, безусловно, инновациями являются.

Нововведение — это целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию) новые относительно стабильные элементы. Нововведения обеспечивают переход системы из одного состояния в другое. При этом

следует подчеркнуть, что речь идет об иницилируемых менеджментом и контролируемых изменениях.

Жизненный цикл инноваций состоит из следующих этапов:

- 1) определение цели изменений;
- 2) разработка новшества;
- 3) внедрение (в том числе испытание, освоение);
- 4) распространение новшества;
- 5) отмирание (вследствие физического или морального истощения).

Исследованием инновационной деятельности, ее организации и управления ею занимается складывающаяся новая область научного знания — инноватика, получившая свое название на базе термина *innovation* (инновация, нововведение), который в XX в. ввел в научное обращение австрийский экономист Й. А. Шумпетер.

Инноватика исследует процесс прогрессивного развития социально-экономического объекта, переход социально-экономической системы из одного стабильного состояния в другое, отличающееся более высокими ключевыми параметрами функционирования.

Предмет инноватики — принципы, законы и закономерности инновационных процессов в социально-экономических системах, модели и методы описания, исследования, организации и управления инновационной деятельностью на макроуровне (национальные инновационные системы), мезоуровне (отраслевые и региональные инновационные системы, инновационные кластеры) и микроуровне (стратегии инновационного развития отдельных предприятий и организаций).

Однако следует отметить, что не все изменения являются инновациями. Хотя само слово «инновация» означает нововведение, новшество, новаторство, под инновацией понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления. Инновация — это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы.

Можно выделить основные **виды инноваций** (нововведений).

1. Техничко-технологические (новое оборудование, новые технологии).
2. Продуктовые (новый продукт).

3. Социально-экономические, в том числе:

а) экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда);

б) организационно-управленческие (новые формы организации труда, изменения в организационной структуре, изменения в системе разработки и принятия управленческих решений, изменения системы контроля и др.);

в) социальные (изменения отношений между людьми в организации, например изменения в организационной культуре, создание самоуправляемых команд, наставничество, создание общественных органов);

г) правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве).

Следует отметить, что, как правило, изменения носят комплексный характер. Так, продуктовые инновации обычно сопровождаются технологическими (внедрение новых технологий), а инвестиционные проекты по выпуску новых продуктов и внедрению новых технологий автоматически подразумевают комплекс экономических и организационных изменений.

Реализация любых организационных изменений требует создания организационно-экономических и социокультурных условий для данного нововведения. Ведь оно предполагает взаимодействие подразделений и организаций, подготовку и переобучение сотрудников, планирование и разработку системы мотивации.

Наиболее сложными являются *социальные нововведения*, поскольку они связаны с поведением людей, обществом, культурой. Любые материальные нововведения вызывают социальные изменения, например, изменение бизнес-процессов означает организационную перестройку. Социальные нововведения являются наиболее рискованными, поскольку реакция людей часто бывает непредсказуемой.

Социальные изменения тесно связаны с культурой общества, поэтому одно и то же нововведение вызывает разную реакцию в разных странах, разных обществах.

Особенность социальных изменений — отсутствие стадии изготовления, невозможность испытания. Стадия разработки (проектирования) занимает, как правило, немного времени и требует незначительных (по сравнению с техническими проектами) ресурсов, однако обратной стороной медали оказывается то, что последствия социальных нововведений часто непредсказуемы, социальные изменения

проходят с большим напряжением, поскольку затрагивают интересы людей.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяют под названием «управленческие». Однако само по себе деление нововведений на группы не так важно, ведь подавляющее большинство нововведений носит комплексный характер.

Приведем классификацию основных видов *организационных изменений*.

1. По цели:

- а) создание эффективного механизма управления;
- б) усиление конкурентоспособности и адаптивности организации;
- в) повышение эффективности управления;
- г) изменение основных направлений деятельности;
- д) обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.

2. По объекту изменений:

- а) изменения организационной структуры;
- б) изменения технологии;
- в) изменения системы управления;
- г) изменения организации и условий труда;
- д) изменения культуры, стиля и методов руководства;
- е) изменения системы стимулирования и др.

3. По уровню проводимых изменений:

- а) затрагивающие всю организацию в целом;
- б) проводимые на уровне подразделения;
- в) затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).

4. По степени интенсивности осуществления:

- а) эволюционные (реформы);
- б) революционные (ломка, разрушение старой системы).

5. По методам осуществления:

- а) принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации);
- б) адаптивные (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление изменений).

15.2. Методы и этапы организационных изменений

Выделяют следующие *методы осуществления изменений*:

1) технологические (изменение технологий работы, рабочих мест, взаимосвязей между работниками, материальных условий труда);

2) организационные (реорганизация структуры, изменение распределения функций, регламентов, норм, нормативов);

3) методы убеждения (объяснение персоналу преимуществ проводимых изменений, убеждение, разъяснение);

4) административные (приказы, распоряжения);

5) экономические (создание материальных стимулов для заинтересованности персонала в изменениях).

Этапы организационных изменений

Классическим можно считать деление, которое предложил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 1940-е гг. Он разделил весь процесс управления организационными изменениями на три крупных этапа: «размораживание», «движение», «замораживание».

Джон Коттер, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор, всемирно известный эксперт в области управления изменениями, в 1995 г. опубликовал статью под названием «Почему попытки изменений терпят неудачу?», в которой обобщил свой опыт работы более чем со ста компаниями разного профиля и размера в Америке и Европе. Он выделяет восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями большинства компаний¹.

1. Не создается достаточно сильное ощущение срочности.

2. Не создается достаточно сильная коалиция, руководящая изменениями.

3. Недостаток видения.

4. Недостаточно сильная передача видения сотрудникам компании.

5. Не удаляются препятствия для нового видения.

6. Отсутствует систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.

7. Слишком рано объявляется победа.

8. Изменения не укореняются в корпоративной структуре.

На основе анализа этих ошибок Коттер предлагает строгую последовательность этапов организационных изменений. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений,

¹ Коттер Дж. Впереди перемен. М. : Олимп-Бизнес, 2008. С. 16.

но уводит от желаемого результата. Итак, по мнению ученого, необходимо:

1) создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности);

2) сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды);

3) создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения);

4) пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов);

5) создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать);

6) спланировать ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги, вознаграждая и пропагандируя первые успехи);

7) закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам, меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки, распространяя успешный опыт по всей организации);

8) институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения, выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями, создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

Кристиан Фрайлингер и Иоганнес Фишер выделяют в правильном процессе осуществления изменений 10 этапов, или шагов¹.

1. Появление неуверенности.
2. Укрепление коллективного осознания проблемы.
3. Образование коалиций руководителей.
4. Видение и цели.
5. Доведение до сотрудников видения перемен.

¹ См.: Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер. М. : Книгописная палата, 2002.

6. Предусмотреть управление проектами.
7. Воодушевление всех сотрудников.
8. Планирование краткосрочных успехов.
9. Закрепление в организационной культуре.
10. Предусмотреть петли обратной связи.

Следует отметить, что процесс организационных изменений является весьма сложным, гораздо более сложным, чем это обычно представляется в начале реализации проекта реформирования компании.

Факторы, влияющие на процесс организационных изменений, удобно рассмотреть на примере метода **DICE**, разработанного консалтинговой компанией BCG.

В соответствии с этой методикой выделяются следующие факторы, оказывающие наибольшее влияние на реализацию проекта организационных изменений.

Продолжительность (*Duration*) — время между контрольными точками проекта. Имеет значение не столько общая продолжительность проекта изменений (хотя общая тенденция такова, что со временем энтузиазм будет теряться), сколько продолжительность времени между контрольными точками. Оптимальным считается один раз в две недели. Если проект не рассматривался восемь недель — энтузиазм падает практически до нуля.

Ответственность (*Integrity*) — качество изменений зависит от квалификации исполнителей. Для осуществления организационных изменений должна быть создана команда во главе с лидером, в которую войдут инициативные и квалифицированные специалисты.

Приверженность (*Commitment*) — поддержка изменений. Можно выделить две группы сотрудников, которые должны поддерживать изменения:

- группа С1 — руководители, влиятельные сотрудники;
- группа С2 — сотрудники, которых затрагивают изменения.

Усилие (*Effort*) — новые обязанности сотрудников относительно изменений помимо оперативной работы. Дополнительная нагрузка на сотрудников должна рассчитываться и не быть более 10%. Сотрудники, играющие ключевую роль в изменениях, должны частично высвободиться от оперативных дел. Для уменьшения нагрузки на сотрудников на время осуществления проекта изменений целесообразно привлечь временных работников.

Численно оценить вероятность успешности проекта можно с помощью формулы

$$DICE = D + 2 \times I + 2 \times C1 + C2 + E.$$

Каждому фактору присваивается число от 1 (благоприятный) до 4 (маловероятный). Проекты с *DICE* между 7 и 14 наиболее хороши (находятся в зоне успеха), между 14 и 17 — рискованны (в зоне беспокойства), более 17 — очень рискованны (в зоне бедствия)¹.

15.3. Сопротивление организационным изменениям

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление. Большинство людей по своей природе не любят нового, стремятся «плыть по течению», опасаются негативных последствий реформ. Объективно это обусловлено законом самосохранения: система стремится защитить, сохранить себя.

Как писал Никколо Макиавелли, «следует осознать, что нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей. Это проистекает из недоверчивости человеческой природы, которая не верит на самом деле ни во что новое до тех пор, пока реально не испытает его».

Чтобы провести изменения, необходимо сформировать у большинства членов организации сознание того, что изменения необходимы, готовность к их осуществлению. Это достигается как на рациональном уровне (логическое обоснование необходимости изменений), так и на эмоциональном (создание психологической атмосферы, формирование новых ценностей). Именно поэтому некоторые специалисты для активизации изменений считают необходимым не только обнаруживать существующие пороки действующей системы, но и стимулировать у сотрудников рост неудовлетворенности, в том числе «искусственной организацией страданий».

Выделяют два вида **сопротивления** в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

¹ Sirkin H. L. The Hard Side of Change Management / H. L. Sirkin, P. Keenan, A. Jackson // Harvard Business Review. 2005. № 10.

Пассивное сопротивление — скрытое неприятие перемен, которое выражается в отсутствии инициативы, игнорировании заданий, снижении производительности, желании перейти на другую работу.

Активное сопротивление выражается в форме открытого выступления против изменений, например явное уклонение от внедрения новшеств, забастовка, протест.

Одной из наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттера и Шлезингера, которые выделяют следующие основные причины сопротивления изменениям.

1. Узкособственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество, неформальные связи.

2. Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если было приложено недостаточно усилий и потрачено недостаточно времени на налаживание отношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно разъяснены и аргументированы.

3. Низкая терпимость к изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменениям. Если одни относятся к изменениям в целом позитивно, то для других даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, требуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде.

4. Различная оценка ситуации. Сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

5. Давление со стороны коллег. В условиях, когда ни у кого нет достоверной информации, люди подвержены влиянию коллектива. Довольно слабое индивидуальное сопротивление изменениям может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет реальную опасность. Если сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.

6. Усталость от изменений. Если один проект изменений следует за другим, изменения осуществляются постоянно, а цели изменений не ясны, у людей возникает ощущение, что это «изменения ради изменений». Люди устают, теряют энтузиазм, начинают игнорировать изменения. В предельном

случае, когда усталость достигнет максимума, возникает активная форма сопротивления изменениям, проявляющаяся в желании избавиться от инициаторов изменений.

7. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Если в результате проведенных ранее изменений люди каким-либо образом пострадали, то неизбежно возникает недоверие к последующим предложениям и проектам. Довольно трудно будет убедить персонал, что негативный опыт предыдущих изменений связан с плохим управлением, неправильным планированием или организацией.

Первые четыре причины — сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три — сопротивления на уровне коллектива, группы.

Такой подход к классификации причин сопротивлений встречается довольно часто. Например, Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления, Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры.

К *личным барьерам* относятся:

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно несинхронизированное изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;

- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Организационное сопротивление имеет три разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;
- инертность сложных организационных систем;
- сопротивление изменениям, которые навязаны извне.

Сопротивление передаче полномочий вызвано тем, что изменения часто приводят к смене управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

Инертность сложных организационных систем (принцип инерции) обусловлена тем, что организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований, изменить старые нормы, традиции, методы работы.

Кроме того, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- в несоответствии квалификации сотрудников новым требованиям;
- в страхах перед новым и неизвестным;
- в страхе потери рабочего места;
- в страхе потерять привычные социальные контакты.

С. С. Фролов выделяет следующие виды причин сопротивления изменениям¹.

1. **Технические причины.** Связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих

¹ См.: Фролов С. С. Социология организаций : учебник. М. : Гардарики, 2001.

и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся:

- отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций;
- внутренняя разобщенность организации;
- страх перед неизвестностью;
- отсутствие планов и неясность целей;
- отсутствие лидеров;
- ощущение, что организация и так работает успешно;
- отсутствие системы обучения и консультирования.

2. Политические причины. Связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. Это страх потери влияния и авторитета руководителями, боязнь критики, опасения руководителей, связанные с тем, что в результате изменений изменится и процесс принятия решений, страх потери власти и изменения форм властного воздействия (например, вынужденный переход от власти принуждения к экспертной власти).

3. Культурологические причины. Связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся влияние прежних ценностей, сила привычек и приверженность традициям, действие неформального контроля за соблюдением групповых норм.

Таким образом, можно классифицировать виды сопротивлений изменениям по следующим критериям:

- по форме проявления: пассивное и активное;
- по уровню проявления: личное и групповое;
- по характеру причин сопротивления: технические, политические, культурологические.

Методы преодоления сопротивлений можно условно разделить на две группы — «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» методы основаны на принуждении. Изменение поведения сотрудников обусловлено страхом перед наказанием, угрозой увольнения. В основе **«мягких» методов** лежит убеждение, стремление привлечь сотрудников к процессу изменений. Выделяют также «компромиссные» методы, такие как заключение соглашений с сотрудниками, гарантии неухудшения их положения.

Безусловно, стабильное устойчивое развитие организации может обеспечить применение мягких методов, поддерживающих корпоративную культуру, стимулирующих инициативу, вовлеченность сотрудников. Вместе с тем

использование мягких методов, основанных на убеждении, требует большего времени, и в условиях кризиса, когда необходимо быстрое принятие решений, компании вынуждены применять жесткие методы (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Способ	Условия	Преимущества	Недостатки
«Жесткие» методы			
Принуждение	Дефицит времени на проведение изменений	Высокая скорость принятия решений	Риск саботажа, ухудшение отношения к руководителям
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Отсутствие затрат	Потеря доверия при разоблачении
Кадровые перестановки	Необходимость изменения баланса сил	Быстрая ликвидация сопротивления, отсутствие затрат	Ухудшение управляемости на время вхождения в курс дел
«Компромиссные» методы			
Соглашение с сотрудниками/отдельными группами	Сильные позиции коллектива или отдельных групп	Довольно простой способ получения согласия в обмен на привилегии	Значительные расходы, недоверие других групп
Предоставление гарантий	Желание «сохранить мир»	Сохранение лояльности	Значительные уступки
«Мягкие» методы			
Информирование и обучение	Недостаток информации, нарушение коммуникации	Убеждение сотрудников и поддержка изменений	Значительные затраты времени и средств

Окончание табл. 15.1

Способ	Условия	Преимущества	Недостатки
Стимулирование и поддержка	Трудности адаптации у отдельных сотрудников	Индивидуальный подход	Значительные затраты времени
Привлечение к разработке программы изменений	Отсутствие разработанной программы изменений	Получение дополнительной информации от обладающих информацией сотрудников, более качественное решение	Большие затраты времени, необходимость согласования мнений участников группы

Факторы, влияющие на эффективность преодоления сопротивления:

- а) понимание причин сопротивления;
- б) достаточная власть и авторитет менеджмента;
- в) поддержка изменений лидерами;
- г) полная и достоверная информация об изменениях;
- д) понимание цели изменений коллективом.

Сопротивление изменениям отчасти является позитивным явлением, оно свидетельствует об устойчивости и жизнеспособности организации. Организация представляет собой саморегулирующуюся систему, которая мобилизует все свои силы для защиты от внешнего воздействия. В ответ на это воздействие возникают отрицательные обратные связи, которые удерживают систему в равновесии. То есть система только кажется пассивной, на самом деле активно сопротивляется «угрозе». Поэтому задача менеджмента — не преодолеть сопротивление, а направить энергию сопротивления в русло организационного развития.

15.4. Организационный консалтинг

Одним из эффективных методов осуществления организационных изменений является привлечение в организацию агентов изменений или консультантов по организационному

развитию, специализированных компаний — консультантов в области управления.

Привлечение консультантов позволяет организации получить от них методическую помощь в обеспечении проводимых изменений. Особенность привлечения процессных консультантов заключается в том, что мероприятия по изменениям проводятся с участием сотрудников организации — от диагностики и разработки проектов организационного развития до процесса их внедрения. В ходе консультирования происходит обучение персонала и передача методов эффективного управления организацией ее сотрудникам. Одновременно создаются условия для формирования новой организационной культуры.

Консультирование — деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

Рассмотрим некоторые из определений консалтинга.

Консалтинг — это процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков и опыта в системе его клиента¹.

Консалтинг — это процесс, в рамках которого клиент получает профессиональную помощь в виде совета².

В своде основных знаний о менеджмент-консалтинге, разработанном Международным советом консалтинговых институтов (*ICMCI*) управленческое консультирование определяется как «предоставление независимой консультации и помощи в связи с процессом управления клиентам, исполняющим управленческие функции».

Более точным является определение, данное Европейской федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению (*FEACO*), в соответствии с которым «менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации».

¹ Макхэм К. Управленческий консалтинг / пер с англ. М. : Дело и Сервис, 1999. С. 23.

² Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы / под ред. А. П. Посадского. М., 1998. С. 11.

Управленческий консалтинг — деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей владельцев и менеджмента организаций в выявлении управленческих проблем, выработке рекомендаций по их решению и содействию их выполнению.

Цель консультационного вмешательства — создание саморазвивающейся организации, получение сотрудниками эффективных и действенных инструментов для осуществления преобразований в организации и последующего процесса саморазвития организации.

К. Арджирис пишет, что консультант или специалист по организационному развитию не должен навязывать решения извне, но должен помогать организации уменьшать источники беспокойства с тем, чтобы управленцы и работники могли прийти ко взаимно согласованным решениям проблем. Арджирис выделяет три задачи консультанта:

- 1) помогать генерировать правильную и полезную информацию;
- 2) создавать условия, при которых клиенты могут делать осведомленный и свободный выбор;
- 3) помогать клиентам разрабатывать внутреннее, со всеми согласованное решение.

Исторически управленческий консалтинг развивается параллельно с развитием менеджмента как профессиональной деятельности и как науки. Основная функция управленческого консультирования — внедрение в практику управления эффективных методов, как почерпнутых из опыта более успешных предприятий, так и разработанных учеными в области менеджмента.

За последние десятилетия во всем мире управленческий консалтинг оформился в отдельную отрасль экономики, это профессиональная деятельность с жесткими требованиями к качеству услуг.

Перечислим основные принципы профессиональной деятельности в сфере управленческого консалтинга.

1. Профессионализм. Консультант должен обладать профессиональными знаниями и навыками.

2. Рекомендательный характер. Консультанты не обладают властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Они несут ответственность только за качество совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия.

3. Независимость. Консультант должен иметь возможность оценивать любую ситуацию и предлагать честные рекомендации клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы:

— финансовая независимость означает, что консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент;

— административная независимость означает, что консультант административно не подчинен клиенту;

— эмоциональная независимость подразумевает, что консультант абстрагируется от дружеских или иных чувств, которые могут связывать его с клиентом.

4. Конфиденциальность полученной от клиента информации.

5. Целевая направленность. В отличие от обучения, целью которого является передача знаний, консультантов привлекают для решения конкретных задач и достижения поставленных перед организацией целей.

6. Объект воздействия — организация. Целью консультирования является не передача знаний отдельным индивидуумам, а обеспечение эффективной реализации бизнес-процессов организации.

7. Индивидуальность, или персонифицированность.

Несмотря на развитие методов консалтинга и попытки стандартизировать данную сферу деятельности, консалтинговый продукт всегда индивидуален. Консалтинговые услуги, предоставляемые даже однотипным компаниям, работающим в одной отрасли, и направленные на решение схожих проблем, не могут быть идентичными. Уникальна компания — клиент, специфичны ее проблемы, организация управления, корпоративная культура; уникален момент времени, когда осуществляется консалтинговый проект, и, соответственно, экономическая и социально-политическая ситуация на рынке.

Рассмотрим преимущества использования консалтинговых услуг при реализации проектов организационного развития.

1. Высокая скорость внедрения инноваций. Консалтинг обеспечивает высокую скорость внедрения инноваций, поскольку передача знаний осуществляется не опосредованно — через обучение персонала, а непосредственно — в форме внедрения технологий эффективного управления в практику деятельности компании.

2. Использование внешнего ресурса. Экономия ресурсов. Представляя собой интенсивную профессиональную

помощь на временной основе, в конечном итоге консалтинг обеспечивает экономию ресурсов: финансовых, человеческих, временных.

3. Независимость, объективность. Консультанты накапливают значительный объем опыта в процессе работы с другими клиентами. Поскольку консультант по вопросам управления независим от организации заказчика и не подвержен ее внутренним взаимоотношениям, он может дать свежий взгляд со стороны и оставаться беспристрастным в ситуациях, когда члены организации не могут быть объективными.

4. Обучение посредством консультирования. В процессе реализации консалтингового проекта консультант и клиент объединяют свои усилия для решения поставленной задачи. Цель консалтинга — не решить за клиента его проблемы, а путем передачи технических знаний и методов выявления проблем и осуществления изменений создать условия, при которых клиент в дальнейшем сможет самостоятельно решать подобные задачи. Задания по консультированию становятся средством обучения; их цель — привнести новые знания в организацию и помочь менеджерам и персоналу учиться на собственном опыте.

Процесс управленческого консалтинга, как правило, организуется в форме проекта. В отличие от юридических, налоговых консультаций, которые могут носить разовый характер или оказываться постоянно на основе соответствующих договоров, работа консультанта по управлению имеет четко выраженный проектный характер: определены цели консалтингового проекта, проект разбит на этапы (диагноз, планирование, внедрение), определены сроки начала и завершения работ.

Эффективность проводимых изменений тесно связана с готовностью руководителей и сотрудников к преобразованиям, а многие неудачи связаны с упрощенным видением задачи, отсутствием готовности к просчитанному риску или отсутствием у сотрудников организации необходимых знаний и умений.

Этапы организационного консультирования

В литературе по управленческому консалтингу описано множество подходов к выделению этапов и подэтапов процесса консультирования. Традиционно выделяют три основных этапа взаимодействия клиента и консультанта:

предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии, в рамках каждой из которых выделяется ряд подэтапов.

На первой, *предконтрактной, стадии* клиентом и консультантом выявляется наличие проблемы (задачи), обосновывается необходимость проведения консалтинговых работ, определяется объем и содержание работ. Итогом данного этапа является заключение контракта на консультирование.

Контрактная стадия является самой значимой и продолжительной и включает, собственно, сам процесс разработки и внедрения решений. В рамках данной стадии выделяются крупные этапы: диагностика проблем, выработка рекомендаций и их внедрение.

Заключительная, *послеконтрактная, стадия* связана с оценкой результатов сотрудничества.

Вместе с тем, различные авторы предлагают множество подходов к выделению этапов консалтингового процесса. Модель консультирования Колба — Фромана включает следующие этапы: разведка, вход, диагноз, планирование, действие, оценка, окончание работы консультанта. Липпит — Уитсон — Уэстли выделяют этапы процесса организационных изменений: создание потребности в изменении, установление отношений между заказчиком и разработчиком нововведений, диагноз проблем, анализ альтернатив их решения, внедрение нововведения, обобщение работы по внедрению нововведения и его стабилизации, прекращение отношений заказчика и консультанта, оценка работы по внедрению нововведений.

Наиболее распространенная схема процесса консультирования рассматривается в работе М. Кубра и включает пять этапов: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение.

Рассмотрим этапы проекта организационного консалтинга (табл. 15.2).

Можно выделить ряд факторов, влияющих на эффективность организационного консалтинга и обуславливающих стиль и приемы консультирования конкретного предприятия.

1. Характер и степень сложности решаемых проблем.
2. Влияние первого лица и стиля управления (понимание руководством фирмы сущности организационного развития и целей привлечения консультанта).

Таблица 15.2

Этапы проекта организационного консалтинга

Этап	Содержание	Документы, результат
Подготовка и заключе-ние кон-тракта	Первоначальные кон-такты консультанта и клиента. Предварительный анализ проекта. Определение круга задач и взаимной ответственности. Формирование тех-нического задания, соглашения о конфи-денциальности. Планирование работы и подготовка кон-салтинговой фирмой предложения на ока-зание услуг. Заключение кон-тракта	Техническое задание. Предложение на оказание услуг. Соглашение о конфиденци-альности. Контракт на консультиро-вание
Экспресс-диагностика	Сбор информации. Анализ проекта. Проведение встреч и бесед с первым руководителем. Уточнение задач. Индивидуальное консультирование первого руководи-теля. Определение базовых ценностей. Интервью с управлен-ческой командой. Интервью с персона-лом	Аналитическая записка. Определение списка задач. График интервью. Аналитическая записка, обсуждение
Планирова-ние проекта	Разработка . плана-графика реали-зации проекта. Привлечение экс-пертов	Календарный план проекта

Продолжение табл. 15.2

Этап	Содержание	Документы, результат
Организационная диагностика	<p>Подготовка опросных листов, анкет, бланка-интервью.</p> <p>Проведение опросов и интервью.</p> <p>Аналитическая обработка материалов.</p> <p>Формирование проблемного поля.</p> <p>Определение «точек напряжения» и «точек роста», построение «Образа будущего».</p> <p>Работа с экспертами.</p> <p>Участие в совещаниях, планерках, оперативных заседаниях и других мероприятиях.</p> <p>Анализ документарных источников, приказов и других распорядительных документов (контент-анализ, анализ исполнения).</p> <p>Анализ организационной структуры, штатного расписания и других документов, расчет коэффициента управляемости в организации.</p> <p>Анализ стратегии, бизнес-процессов организации, движения информации, финансовых потоков.</p> <p>Обобщение и оформление материалов.</p> <p>Представление результатов руководителю и его команде.</p> <p>Презентациями результатов коллективу, обсуждение, обратная связь</p>	<p>Анкеты – согласовываются с ответственным лицом организации.</p> <p>Аналитические отчеты</p>

Окончание табл. 15.2

Этап	Содержание	Документы, результат
Разработка проекта организационных изменений	<p>Уточнение ключевой (корневой) проблемы и определение результатов (согласование с руководителем).</p> <p>Подготовка и определение участников проекта.</p> <p>Подготовка решения (разработка альтернативных вариантов, обсуждение, утверждение).</p> <p>Обсуждение, уточнение и корректировка проекта.</p> <p>Детализация операций по подразделениям, срокам, ресурсам</p>	<p>Утверждение проекта.</p> <p>Подготовка проекта приказа.</p> <p>Контроль за доведением приказа до сотрудников.</p> <p>План мероприятий по реализации решений.</p> <p>Положение об организационной структуре проекта</p>
Реализация	<p>Внедрение проекта в организации.</p> <p>Создание оперативного штаба по управлению изменениями.</p> <p>Создание и поддержка работы рабочих групп по внедрению в подразделениях с участием консультантов.</p> <p>Проведение аналитических семинаров.</p> <p>Информационная работа по обеспечению реализации проекта (внутренний PR).</p> <p>Проведение рабочих собраний с обратной связью.</p> <p>Проведение работы по преодолению сопротивления изменениям и вовлечению</p>	<p>Разработка корпоративных документов: концепции развития, программы развития предприятия, положения об организационной структуре, проектов положений о подразделениях, должностных инструкций, положений о системе мотивации, о планировании карьеры и др.</p>
Завершение проекта	<p>Проведение итоговых собраний.</p> <p>Оценка результатов проекта руководством и персоналом компании-клиента.</p> <p>Внутренняя оценка результатов реализации проекта консалтинговой фирмой.</p> <p>Закрытие или продолжение договора на консультирование</p>	—

3. Степень развития корпоративного управления, структура управления.
4. Квалификация менеджмента компании и персонала.
5. Квалификация консультанта.
6. Степень готовности руководителя и сотрудников к преобразованиям.

Цель организационного консультирования — помощь организации в совершенствовании управления. Основной методический упор делается на привлечение проекту организационного развития максимального количества сотрудников, групповые методы работы, развитие организационной культуры, стимулирование инициативы персонала, развитие системы делегирования, стимулирование инновационных решений.

Концепция организационного развития и организационный консалтинг направлены на активное вовлечение готовых к изменениям сотрудников, их обучение и превращение в агентов изменения. Масштаб проектов организационных вмешательств может быть различным — от небольших тренингов и программ обучения до проектов комплексного развития организации, разработки стратегии, программ реструктуризации и реинжиниринга. Однако ключевой задачей организационного консалтинга является создание в организации эффективной системы поддержки инноваций, включающей как организационную культуру, поддерживающую постоянные изменения, так и организационную структуру, способную обеспечить непрерывность и качество организационного развития.

15.5. Оценка эффективности развития организации

Рассмотрев основные концепции, модели, типы, законы, структурные характеристики и процессы развития организации, в завершение следует рассмотреть понятие эффективности. Этот термин часто использовался в предыдущих разделах. Различные подходы в управлении, поиск оптимальной организационной структуры, управление организационной культурой, организационное развитие — все это было направлено на поиск наибольшей эффективности.

С общественной точки зрения, эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов.

Согласно теории систем эффективность организации определяется тем, в какой мере она достигает оптимального баланса между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов. В свою очередь, каждый компонент (подразделение) организации может быть представлен в виде системы со своими вводимыми ресурсами, процессом, адаптационной деятельностью, которые должны оптимизироваться для достижения общей организационной эффективности.

Можно выделить три основных подхода к определению понятия организационной эффективности.

Первый подход связан с концепцией рациональности. Эффективность определяется как способность организации достигать своих целей. Начало концепции рациональности было положено М. Вебером, который придавал большое значение эффективности, т.е. или нахождению наилучших из имеющихся средств достижения цели. В классической школе управления эффективность рассматривалась в качестве оценки целесообразности и описывалась прежде всего через производительность. Производительность виделась как главная задача организации, а организационная структура рассматривалась в качестве инструмента, обеспечивающего решение этой задачи.

Второй подход связан с понятием выживания. Предельной или долгосрочной мерой организационной эффективности является выживание, т.е. способность организации поддерживать себя во внешней среде. Этот подход начал развиваться с конца 1960-х гг. в связи с тем, что организация начала рассматриваться как открытая система, действующая во внешней среде. Соответственно, в качестве основного критерия эффективности рассматривается повышение способности к адаптации. С 1980-х гг. развивается эволюционно-экологическое направление, в рамках которых ставится под сомнение однозначность связи эффективности и выживания на рынке. Отмечается, что самая «живучая» структура не та, которая является оптимально приспособленной к конкретным внешним условиям, а та, которая более-менее приспособлена к разным конфигурациям внешнего окружения. Эта «средняя» приспособленность избавляет организацию от необходимости реагировать на все изменения внешней среды и обеспечивает сохранение самостождественности организации через воспроизводство ее структуры.

Третий подход связывает эффективность организации со способностью организации обеспечивать минимальный уровень удовлетворенности индивидов и социальных групп внутри организации, а также для ее подразделений, обладающих собственными целями.

Современный уровень анализа организационной эффективности предполагает учет фактора времени. Так, в краткосрочном периоде критериями эффективности могут быть производительность, удовлетворение, в среднесрочном — адаптивность и развитие, в долгосрочном — выживание. Это позволяет обеспечить сбалансированность деятельности организации во времени. Вместе с тем нет доказательств, что данные критерии связаны между собой. Например, нет оснований утверждать, что уровень производительности и адаптивность связаны между собой. Компания может быть признана эффективной в краткосрочном периоде, но неэффективной с точки зрения показателей адаптивности и развития.

Р. Холл выделяет следующие модели организационной эффективности.

Системно-ресурсная модель (эту модель разработали Юхтман и Сишор). Суть модели в том, что переменные, относящиеся к организационной эффективности, можно рассмотреть в порядке иерархии. На вершине иерархии находится окончательный критерий, например, оптимальное использование ресурсов находящихся во внешней среде, выживание. Другие критерии носят временный характер, некоторые из них (такие как объем бизнеса или проникновение на рынок) можно считать целями, а другие (например, высокую долю новых членам) целями не являются.

Целевая модель. В соответствии с этой моделью эффективность определяется как степень, в которой организация реализует свои цели. Сложность заключается в том, что большинство организаций имеют множественные и зачастую конфликтующие между собой цели, что делает применение этой модели сложным для использования. Также в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах цели могут различаться (например, быстрый возврат инвестиций или долгосрочное устойчивое развитие). Кроме того, разные уровни иерархии в организации работают в разных временных рамках.

Второй блок проблем — это оценка результата. Часто трудно определить, является ли результат следствием действий

организации или внешних сил. Обычно успешные результаты (например, увеличение объема выручки в результате роста рынка) приписываются умелым действиям руководства.

Модели удовлетворенности участников. Эти модели опираются на индивидуальные или групповые оценки качества организации. Так, Ч. Барнард рассматривал организации как кооперативные побудительно-распределительные механизмы. Организация может действовать только в случае удовлетворения участников. Согласно данному подходу такие факторы, как прибыльность, производительность и продуктивность являются необходимыми условиями организационного выживания, а не самими целями.

Для анализа организационной эффективности широко используются модель Парсона, модель Квина — Рорбаха и др.

Модель AGIL Парсона. Разработана на основе спецификации определенных функций, которую любая социальная система должна выполнять, чтобы выжить. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — *AGIL*: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Основная идея модели заключается в том, что для того, чтобы выжить, процветать и быть признанной другими организациями, необходимо интегрировать свои части в единое целое, уметь адаптироваться к меняющимся условиям и добиваться поставленных целей.

Эта идея была дополнена в **модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность» Квина — Рорбаха**. Р. Квин и Дж. Рорбах предложили рассматривать влияние этих четырех факторов не в одном, а в следующих трех измерениях:

1) «интеграция — дифференциация» — указывает на степень предпочтения в сторону стабильности, порядка, предсказуемости либо в сторону гибкости, нововведений и изменений;

2) «внутренний фокус — внешний фокус» — показывает преобладание интереса либо к внутренним проблемам, возникающим в организации, либо к укреплению позиций организации во внешнем ее окружении;

3) «инструменты — результаты» — показывает необходимость концентрации внимания не только на инструментах управления, процедурах, процессах, но и на конечных результатах (производительность, эффективность и др.).

Модель Квина — Рорбаха можно использовать как эффективный инструмент организационной диагностики.

Итак, можно отметить, что организационная эффективность — сложное и многогранное явление, еще до конца не изученное. Множественность ограничений окружающей среды, множественность и противоречивость целей организации, множественность участников, различие временного диапазона делают задачу измерения эффективности организации труднодостижимой. Вместе с тем и в теории организации, и для организационных практиков организационная эффективность остается одним из главных понятий.

Вопросы и задания по разделу IV

1. Вопросы для самопроверки

1. Что такое организационная культура, каковы ее свойства?
2. В чем суть модели Г. Хофштеда?
3. Какие типы организационных культур вы знаете?
4. Что такое азбука (ABC) корпоративной культуры У. Холла?
5. Что вы можете сказать о типологии управленческих культур Ч. Хенди (культура Зевса, Аполлона, Афины, Диониса)?
6. Какие методы поддержания и развития культуры организации вам известны?
7. В чем заключаются принципы выбора наименования организации?
8. Какие практические рекомендации по развитию культуры организации вы можете дать?
9. Почему организации необходимо обновляться и развиваться?
10. Что такое жизненный цикл организации, из каких этапов он состоит?
11. В чем суть модели организационного развития Л. Данко?
12. Что такое концепция организационного обучения?
13. Какие организации П. Сенге назвал обучающимися?
14. В чем состоят цели организационного развития?
15. Какие принципы организационного развития вы знаете?
16. Как вы можете охарактеризовать процесс организационного развития?
17. Что такое инновации: понятие, виды, жизненный цикл?
18. Какие этапы процесса организационных изменений вы знаете, каково их содержание?
19. Как вы считаете, что несет большую угрозу организации — активное или пассивное сопротивление изменениям со стороны сотрудников?
20. Что такое организационный консалтинг, какие этапы он включает?
21. Что такое организационная диагностика?
22. Каковы преимущества и недостатки метода исследования действием?

Приложения

Приложение 1

Примерная должностная инструкция начальника ПЭО

Утверждаю

(наименование организа-
ции, ее организационно-
правовая форма и т.д.)

(директор или иное долж-
ностное лицо, уполномо-
ченное утверждать должностную
инструкцию)

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20__ г.

Должностная инструкция начальника планово-экономического отдела

(наименование организации, предприятия и т.п.)

« ____ » _____ 20__ г. № _____

I. Общие положения

1.1. Начальник планово-экономического отдела отно-
сится к категории руководителей.

1.2. На должность начальника планово-экономического
отдела назначается лицо, имеющее высшее профессиональ-

ное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области экономического планирования не менее _____ лет.

1.3. Начальник планово-экономического отдела назначается и освобождается от должности директором организации.

1.4. Начальник планово-экономического отдела подчиняется _____.

(директору организации, заместителю директора по коммерческим вопросам)

1.5. В своей деятельности начальник планово-экономического отдела руководствуется:

- законодательными и нормативными документами по вопросам выполняемой им работы;
- методическими материалами по соответствующим вопросам;
- уставом организации;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора организации (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Начальник планово-экономического отдела должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность;
- методические материалы, касающиеся экономики организации;
- стратегию и перспективы развития организации;
- перспективы развития отрасли;
- профиль, специализацию и особенности структуры организации;
- состояние и перспективы развития рынка сбыта продукции, работ, услуг;
- организацию разработки перспективных и текущих планов производственно-хозяйственной деятельности организации;
- порядок разработки бизнес-планов;
- систему экономических стандартов и показателей организации;
- организацию статистического учета, планово-учетную документацию, сроки и порядок составления отчетности;

- методы экономического анализа показателей производственно-хозяйственной деятельности организации и ее подразделений;
- порядок определения себестоимости товарной продукции, разработки нормативов материальных и трудовых затрат, оптовых и розничных цен;
- методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции, совершенствованию организации труда и управления;
- экономику и организацию производства труда и управления;
- основы технологии производства;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- трудовое законодательство РФ;
- правила и нормы охраны труда.

1.7. Во время отсутствия начальника планово-экономического отдела (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его должностные обязанности выполняет в установленном порядке заместитель начальника планово-экономического отдела, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

II. Функции

На начальника планово-экономического отдела возлагаются следующие функции:

2.1. Осуществление руководства работой по экономическому планированию в организации.

2.2. Организация работы по учету и анализу результатов производственно-хозяйственной деятельности.

2.3. Разработка унифицированной плановой документации, экономических стандартов.

2.4. Внедрение средств автоматизированной обработки плановой и учетной информации.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций начальник планово-экономического отдела обязан:

3.1. Осуществлять руководство работой по экономическому планированию в организации, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, в соответствии с потребностями рынка и возможностями

получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации.

3.2. Возглавлять подготовку проектов текущих планов подразделениями организации по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг) и заключенными договорами, а также обоснований и расчетов к ним.

3.3. Участвовать в разработке стратегии организации с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

3.4. Руководить составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации, согласовывать и взаимно увязывать все их разделы.

3.5. Обеспечивать доведение плановых заданий до подразделений организации.

3.6. Организовывать разработку прогрессивных плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию организации, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли, составление нормативных калькуляций продукции и контроль за внесением в них текущих изменений планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов и полуфабрикатов, используемых в производстве, сметной калькуляции товарной продукции.

3.7. Обеспечивать подготовку заключений на проекты оптовых цен на продукцию, поставляемую организации.

3.8. Осуществлять руководство проведением комплексного экономического анализа всех видов деятельности организации и разработкой мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов.

3.9. Организовывать контроль за выполнением подразделениями организации плановых заданий, а также статистический учет по всем производственным и технико-экономическим

показателям работы организации, подготовку периодической отчетности в установленные сроки, систематизацию статистических материалов.

3.10. Подготавливать предложения по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития организации, осуществлять координацию проведения исследований, направленных на повышение эффективности его производственно-хозяйственной деятельности.

3.11. Совместно с бухгалтерией осуществлять методическое руководство и организацию работы по учету и анализу результатов производственно-хозяйственной деятельности, разработку рациональной учетной документации.

3.12. Обеспечивать разработку методических материалов по технико-экономическому планированию деятельности подразделений организации, расчету экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организационно-технических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности продукции, работ, услуг.

3.13. Организовывать внедрение средств автоматизированной обработки плановой и учетной информации.

IV. Права

Начальник планово-экономического отдела имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению работы организации по соответствующим его деятельности вопросам.

4.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.4. Осуществлять взаимодействие с руководителями структурных подразделений организации, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.5. Привлекать специалистов структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет — с разрешения руководителя).

4.6. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность

Начальник планово-экономического отдела несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством РФ.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения — в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

5.3. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством РФ.

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом № _____ на основании _____
(наименование, номер и дата документа)

Руководитель структурного подразделения _____
(подпись) (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Руководитель кадровой службы _____
(подпись) (Ф.И.О.)

С должностной инструкцией
ознакомлен _____
(подпись) (Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Примерная должностная инструкция начальника отдела маркетинга

Утверждаю

(наименование организа-
ции, ее организационно-
правовая форма и т.д.)

(директор или иное долж-
ностное лицо, уполномо-
ченное утверждать должностную
инструкцию)

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 20__ г.

Должностная инструкция начальника отдела маркетинга

(наименование организации, предприятия и т.п.)
« ____ » _____ 20__ г. № _____

I. Общие положения

1. Начальник отдела маркетинга относится к категории руководителей.

2. На должность начальника отдела маркетинга назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области маркетинга не менее пяти лет.

3. Назначение на должность начальника отдела маркетинга и освобождение от нее производится приказом директора организации.

4. Начальник отдела маркетинга должен знать:

4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга и оценке финансово-экономического состояния и емкости рынка.

4.2. Методы определения платежеспособности спроса на выпускаемую продукцию и порядок разработки перспективных и текущих планов производства и сбыта продукции.

4.3. Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства производимой продукции, ее отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки.

4.4. Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

4.5. Экономiku производства.

4.6. Организацию рекламного дела.

4.7. Методы изучения мотивации отношения потребителей к выпускаемой продукции.

4.8. Условия поставки, хранения и транспортировки продукции.

4.9. Способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации.

4.10. Организацию ремонтного обслуживания.

4.11. Порядок рассмотрения и подготовки ответов на претензии и рекламной документации.

4.12. Стандарты и технические условия на продукцию организации.

4.13. Основы технологии, организации производства, труда и управления.

4.14. Организацию учета и составления отчетности о выполнении планов сбыта и реализации продукции.

4.15. Основы трудового законодательства.

4.16. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

5. Начальник отдела маркетинга подчиняется непосредственно директору организации.

6. На время отсутствия начальника отдела маркетинга (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового — лицо, назначенное приказом директора организации), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

II. Должностные обязанности

Начальник отдела маркетинга:

1. Осуществляет разработку маркетинговой политики в организации на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребитель-

ского спроса на продукцию организации, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

2. Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

3. Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции организации (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т.п.).

4. Организует изучение мнения потребителей о выпускаемой организацией продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества.

5. Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определенного отношения потребителей к продукции организации.

6. Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта.

7. Готовит предложения по формированию фирменного стиля организации и фирменного оформления рекламной продукции.

8. Осуществляет методическое руководство дилерской службой и ее обеспечение всей необходимой технической и рекламной документацией.

9. Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.

10. Осуществляет надзор за правильностью хранения, транспортировки и использования продукции.

III. Права

Начальник отдела маркетинга имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися деятельности отдела маркетинга.

2. Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по улучшению деятельности отдела маркетинга.

3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений организации.

4. Запрашивать лично и получать от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

6. Вносить на рассмотрение директора организации представления о назначении, перемещении и увольнении работников отдела маркетинга; предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.

7. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

IV. Ответственность

Начальник отдела маркетинга несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

3. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

Должностная инструкция разработана в соответствии с приказом № _____ на основании _____
(наименование, номер и дата документа)

Руководитель структурного подразделения _____
(подпись) (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела _____
(подпись) (Ф.И.О.)

Руководитель кадровой службы _____
(подпись) (Ф.И.О.)

С должностной инструкцией
ознакомлен _____
(подпись) (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 20__ г.

Примерное Положение об отделе маркетинга

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ МАРКЕТИНГА

	УТВЕРЖДАЮ	
(наименование предприятия,	(руководитель предприятия	
организации, учреждения)	организации, учреждения)	
ПОЛОЖЕНИЕ		
00.00.0000 № 00	(подпись)	(фамилия, инициалы)
	00.00.0000	
Об отделе маркетинга		

I. Общие положения

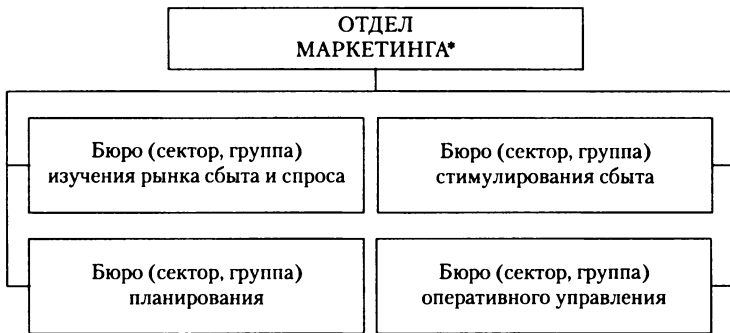
1. Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением организации.
2. Отдел создается и ликвидируется приказом директора организации.
3. Отдел подчиняется непосредственно директору организации.
4. Отдел возглавляет начальник, назначаемый на должность приказом директора организации.
5. Начальник отдела маркетинга имеет _____ заместителя (ей).
6. Обязанности заместителя (ей) _____
(определяются; распределяются)
начальником отдела маркетинга.
7. Заместитель (и) и начальники структурных подразделений (бюро, секторов, пр.) в составе отдела маркетинга, другие работники отдела назначаются на должности и освобождаются от должностей приказом директора организации по представлению начальника отдела маркетинга.
8. В своей деятельности отдел руководствуется:

- 8.1. Уставом предприятия.
- 8.2. Настоящим Положением
- 8.3. ...

II. Структура

1. Структуру и штатную численность отдела утверждает директор организации.

2. Отдел маркетинга имеет в своем составе структурные подразделения (службы, группы, секторы, бюро, пр.) согласно нижеприведенной схеме.



3. Положения о подразделениях отдела маркетинга (бюро, секторах, группах, пр.) утверждаются начальником отдела маркетинга, а распределение обязанностей между сотрудниками подразделений производится

(руководителями бюро, секторов, групп;
заместителем (ми) начальника отдела)

III. Задачи

1. Разработка маркетинговой стратегии.
2. Анализ положения предприятия на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления организацией.
3. Разработка стратегии развития организации.
4. Выявление ключевых внутренних и внешних проблем организации и разработка оптимальных способов их решения.

5. Исследование существующих сетей сбыта и систем снабжения.

6. Анализ потребительских свойств выпускаемой (реализуемой) организацией продукции и требований, предъявляемых к ней покупателями.

7. Организация рекламы и стимулирование сбыта.

8. Организация послепродажного обслуживания продукции.

9. ...

IV. Функции

1. Организация процесса маркетинговых исследований, включающего следующие операции:

— определение проблемы, связанной со сбытом продукции;

— получение первичной информации (внешней и внутренней);

— проведение анализа вторичной информации (внешней и внутренней);

— проведение анализа данных, характеризующих рынок рассматриваемого вида продукции;

— формирование рекомендаций по результатам проведенного анализа;

— использование результатов маркетингового исследования;

— ...

2. Поиск и систематизация информации:

— о показателях экономического развития отраслей и регионов, направлениях государственной политики, определяющей производство и сбыт выпускаемой продукции и потребляемых видов сырья;

— существующем уровне отечественного производства, объемах импорта и экспорта аналогичной выпускаемой продукции и потребляемого сырья, а также производстве и импорте продукции-заменителя;

— потребителях и сегментации рынка;

— основных характеристиках рынка для каждого его сегмента (эластичности сложившихся цен, потенциальной и реальной емкости рынка, его насыщенности);

— географическом распределении товара, его экспортных рынках;

3. Сбор информации о конкурентах по следующим направлениям:

- объемы продажи в целом и по сегментам рынка;
- общая доля на рынке;
- цели и поведение на рынке;
- самооценка;
- ...

4. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов:

- по качеству выпускаемой продукции;
- ценовой политике;
- продвижению товара;
- сбытовой политике;
- послепродажному обслуживанию;
- формам осуществления расчетов: «живыми» деньгами, предоплата, в рассрочку;
- ...

5. Определение уровня конкуренции в секторе товара выпускаемой продукции (давление через продукцию-заменитель, способность покупателей и поставщиков прийти к соглашению).

6. Составление по результатам маркетинговых исследований оптимистических, пессимистических и средневзвешенных прогнозов развития рынка, в которых определяются фазы и продолжительность жизненного цикла по каждому виду продукции, выпускаемой организацией, а также приводится оценка потенциальных рисков деятельности организации.

7. Проведение анализа существующих сетей сбыта продукции, который включает:

- анализ эффективности существующей стратегии сбыта;
- анализ эффективности использования различных каналов сбыта (прямые связи, розничная продажа, биржевая или аукционная продажа, дистрибьюторская и дилерская схемы сбыта и т.п.), в том числе экспорта;
- ...

8. Проведение анализа существующей системы снабжения, который включает:

- анализ эффективности существующей стратегии снабжения;
- анализ эффективности использования различных каналов снабжения (прямые связи, через биржевую сеть, через посредников и т.п.), в том числе импорта;
- анализ развития рынка потребляемых видов продукции;

— выявление более эффективных поставщиков;

— ...

9. Проведение экономического анализа ассортимента выпускаемой продукции, который включает:

— анализ существующей организации производственных процессов, снабжения и сбыта для каждого вида выпускаемой продукции;

— анализ показателей эффективности производства каждого вида выпускаемой продукции, в том числе на основе определения прямых затрат, а также затрат по организации снабжения и сбыта, структуры затрат по производству и сбыту, в том числе в разрезе постоянных и переменных издержек;

— подготовку предложений по оптимизации ассортимента выпускаемой продукции с учетом требований сертификации продукции, а также антимонопольного законодательства;

— ...

10. Проведение анализа финансового состояния организации и эффективности финансового управления, который включает:

— анализ издержек, их структуры и динамики;

— анализ выручки от реализации продукции, прибыли (в том числе внереализационных прибылей и убытков), рентабельности;

— анализ соотношения темпов роста физического объема производства, роста оплаты труда и выручки от реализации продукции, запасов, их структуры и динамики;

— анализ эффективности ценовой политики;

— анализ кредиторской и дебиторской задолженности предприятия, выявление безнадежных долгов;

— ...

11. Проведение анализа эффективности существующей организационной структуры и ее соответствия направлениям деятельности организации.

12. Выявление сильных и слабых сторон организации относительно своих конкурентов по следующим направлениям:

— маркетинг (рыночная деятельность организации, ценовая политика, продвижение продукции, организация сбыта, уровень платежеспособного спроса, наличие экспортной продукции и т.д.);

— производство (состояние и уровень использования существующих мощностей, производительность, технологическая

структура, наличие поставщиков, выпускающих продукцию, доступную по цене и приемлемую по качеству, и т.д.);

— НИОКР (исследовательская деятельность, «ноу-хау», патенты, лицензии и т.д.), новые разработки, оформленные патентами, авторскими свидетельствами и т.д.;

— финансы (капитал и его структура, показатели рентабельности, ликвидности, устойчивости, оборачиваемости и т.д.), состояние расчетов и платежей;

— кадровый состав (профессионально-квалификационный состав работников организации, мотивация к трудовой деятельности, взаимоотношения в коллективе, социальное партнерство, социальные льготы, пособия и т.д.);

— управление и организация (организационная структура предприятия, информационные потоки, планирование и контроль, финансовый менеджмент и т.д.); наличие и масштабы непроизводственной деятельности (объекты социально-культурного и бытового назначения и жилищно-коммунального хозяйства и т.п.);

— ...

13. Выявление ключевых внутренних и внешних проблем для организации.

14. Разработка предложений по эффективному распределению и использованию всех ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, земли и технологий.

15. Создание условий и программ перехода управления организацией от реактивной формы (принятия управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к форме управления на основе анализа и прогнозов.

16. Разработка стратегии развития организации на основе осуществленных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления организацией, а также анализа сильных и слабых сторон организации.

17. Составление перечня мероприятий, необходимых для формирования стратегии поведения организации на рынке, с учетом следующих параметров:

— регион или территория, на которую направлен сбыт продукции, степень географической дифференциации этого сбыта;

— доля рынка, которую предполагается занять;

— группа потребителей, на которую направлен сбыт продукции;

- связь «продукт — рынок» в качестве основы концепции маркетинга (выбор между дифференциальным и нишевым маркетингом);
- базовая ценовая стратегия (лидерства по издержкам, дифференциации, ниши и т.д.);
- вид стратегии деятельности организации (стратегия конкуренции, стратегия расширения рынка и т.п.);
- квалификация и практический опыт персонала, необходимый для успешной конкурентной борьбы;
- возможность кооперации с другими предприятиями и организациями;
- ...

18. Определение в соответствии с выбранной стратегией поведения организации взаимоувязанной системы, состоящей из:

18.1. Снабженческо-сбытовой политики: выбор маркетинговой стратегии и тактики на всем протяжении от появления продукции до ее продажи, послепродажного обслуживания; мониторинг оперативной информации о рынке; переход на прямые поставки продукции; создание сбытовой сети.

18.2. Производственно-технологической и инновационной политики: минимизация издержек производства; приведение качества продукции в соответствие с запросами потребителей; создание оптимальной системы обеспечения сервисных служб; повышение конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства; создание принципиально новых продуктов и производств.

18.3. Ценовой политики: установление цен на продукцию организации в рамках политики управления ее сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли.

18.4. Финансовой политики: анализ и планирование денежных потоков; выбор стратегии привлечения внешних ресурсов (кредиты, эмиссионная форма привлечения капитала); управление дебиторской и кредиторской задолженностью; разработка учетной и налоговой политики; контроль и управление издержками.

18.5. Инвестиционной политики: определение общего объема инвестиций организации; определение способов рационального использования накоплений, сочетания

различных источников финансирования; программы привлечения заемных средств.

18.6. Кадровой политики: формирование идеологии и принципов кадровой работы; планирование, привлечение, отбор и высвобождение работников; организация работ и руководство кадрами; повышение квалификации и подготовка работников организации; внедрение системы стимулирования их деятельности; развитие социального партнерства.

19. Согласование программ мер по снижению издержек, энерго- и материалоемкости продукции, ее сертификации, решению проблем экологии.

20. Определение: потребностей потребителей в продукции, выпускаемой организацией, а также продукции, выпускаемой конкурентами; вероятности появления новых потребителей; платежеспособности потребителей и их обязательности в платежах.

21. Выявление потребности потребителей в новых видах продукции.

22. Координация деятельности всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции организации (заявок на поставку, договоров на производство, наличия запасов, емкости рынка и т.д.).

23. Участие в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств.

24. Организация разработки стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте.

25. Организация участия организации в региональных, всероссийских, международных выставках, ярмарках, выставках-продажах, которая включает следующие этапы:

- сбор информации о планируемых выставках, ярмарках, выставках-продажах;
- анализ затрат на участие;
- подготовка необходимых материалов, документов для заявок на участие в выставках;
- отбор образцов продукции для представления потребителям;
- планирование мероприятий по предложению товара покупателям (показа, демонстрации, обеспечения рекламными

материалами (плакаты, проспекты, буклеты, афиши, пр.), дизайна выставочных павильонов, указателей расположения представителей организации, пр.);

26. Подготовка предложений по формированию фирменного стиля организации.

27. Разработка предложений по повышению оперативности и качества послепродажного обслуживания продукции.

28. Руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции организации, подготовка предложений по технически обоснованному планированию и производству запасных частей (по количеству и номенклатуре).

V. Права

Отдел маркетинга имеет право:

1.1. Давать указания структурным подразделениям организации по вопросам, относящимся к компетенции отдела и вытекающим из функций, которые перечислены в настоящем Положении.

1.2. Требовать и получать от структурных подразделений организации материалы, необходимые для осуществления деятельности отдела.

1.3. Вести переписку по вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с руководителем организации.

1.4. Представительствовать в установленном порядке от имени организации по вопросам, относящимся к компетенции отдела, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными организациями, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями.

1.5. По согласованию с директором организации или заместителем директора по коммерческим вопросам привлекать экспертов и специалистов в области маркетинга для консультаций, подготовки заключений, рекомендаций и предложений.

1.6. Вносить предложения руководству организации о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности должностных лиц организации по результатам проверок.

1.7. Вносить предложения в отдел кадров и руководству организации о перемещении работников отдела, их поощрении за успешную работу, а также предложения о наложении взысканий на работников, нарушающих трудовую дисциплину.

1.8. Давать разъяснения и рекомендации по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

1.9. Проводить и участвовать в конференциях, совещаниях, семинарах по вопросам маркетинга.

1.10. ...

2. Начальник отдела маркетинга визирует все документы, связанные с деятельностью отдела (планы, договоры, отчеты, сметы, справки, пр.).

VI. Взаимоотношения (служебные связи)

Для выполнения функций и реализации прав отдел маркетинга взаимодействует:

1. С главной бухгалтерией по вопросам:

1.1. Получения:

— бухгалтерских данных о движении, реализации, запасах продукции;

— итогов инвентаризации материально-технических ресурсов;

— нормативов на представительские, командировочные и рекламные расходы;

— ...

1.2. Предоставления:

— отчетов о затратах, произведенных на маркетинговые исследования;

— расчетов затрат на послепродажное обслуживание продукции;

— сведений о ценах на материально-технические средства у поставщиков, тарифах на услуги по перевозке, проведению рекламных мероприятий;

— ...

2. С финансовым отделом по вопросам:

2.1. Получения:

— согласованных смет расходов на формирование спроса и стимулирование сбыта с приложением финансовых обоснований;

— анализа затрат, произведенных за месяц (квартал, год);

— сведений о кредиторской и дебиторской задолженности;

— ...

2.2. Предоставления:

— обобщенных данных о спросе на выпускаемую организацией продукцию;

— маркетинг-планов;

- смет расходов на формирование спроса и стимулирование сбыта, проведение рекламных кампаний, участие в выставках, ярмарках, выставках-продажах;

- сведений о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции;

— ...

3. С планово-экономическим отделом по вопросам:

3.1. Получения:

- планов производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) на месяц, квартал, год;

- изменений в производственных планах по отдельным позициям товарной номенклатуры, вносимых на основании маркетинговых исследований;

- проектов оптовых и розничных цен на продукцию (тарифов на работы и услуги) для проведения маркетингового анализа;

— ...

3.2. Предоставления:

- обобщенной информации о спросе на выпускаемую предприятием продукцию (выполняемые работы, оказываемые услуги), в том числе по отдельным позициям номенклатуры;

- сведений о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции;

- информации о состоянии рынка товаров (работ, услуг);

- данных, необходимых для формирования товарной номенклатуры организации;

- предложений по изменению цен на отдельные виды продукции в связи с изменением спроса;

— ...

4. С отделом главного технолога по вопросам:

4.1. Получения:

- заявок на поиск информации о конкурентном товаре;

- запросов о конъюнктуре технологий производства;

- сведений о научно-технических возможностях организации;

- заключений на образцы конкурентной продукции;

- заключений о возможности технологии производства предложенной отделом маркетинга продукции;

4.2. Предоставления:

- данных о покупательском спросе на выпускаемую продукцию;
- сведений о конкурентной продукции;
- предложений по разработке технологии новой продукции;
- предложений о дизайнерском оформлении продукции;
- документов и материалов для участия в выставках, ярмарках;
- сведений о новых технологических разработках;
- ...

5. С отделом контроля качества по вопросам:

5.1. Получения:

- сведений о дефектах изготовленной продукции;
- обобщенных результатов рекламационной работы.
- сведений о технологических изменениях продукции;
- сведений о мероприятиях по повышению качества продукции;
- отчетов о проверке образцов продукции, выпускаемой предприятиями — конкурентами;
- ...

5.2. Предоставления:

- сведений по рекламациям;
- информации о несоответствии заявленного качества продукции в течение гарантийных сроков;
- актов внешней приемки контрагентом;
- представлений о постановке или снятии с гарантийного обслуживания;
- сведений службы послепродажного и гарантийного обслуживания о недостатках продукции, выявленных в процессе ее использования или эксплуатации;
- ...

6. С производственно-диспетчерским отделом по вопросам:

6.1. Получения:

- производственных планов и графиков производства;
- сведений о нормах заделов на участках и в цехах и их соблюдении;
- сведений о нарушениях хода производственного процесса и причинах, их вызвавших;

6.2. Предоставления:

- данных о претензиях, предъявляемых к качеству продукции;
- сведений о рекламациях по просрочке поставок продукции покупателям, вызванной нарушением производственных планов;

— ...

7. С транспортным отделом по вопросам:

7.1. Получения:

- оперативных, месячных, квартальных и годовых планов-графиков транспортных перевозок и передачи покупателям продукции, изготовленной организацией, а также материально-технических ресурсов от поставщиков;
- транспортных маршрутов;
- расчетов транспортных затрат на доставку;
- сведений о маршрутах и сроках поставки продукции покупателям предприятиями — конкурентами;

— ...

7.2. Предоставления:

- предложений по изменению маршрутов доставок;
- предложений по изменению графиков погрузки и выгрузки;
- сведений о пожеланиях покупателей и поставщиков относительно изменений графиков поставки и отгрузки;
- заявок на выделение транспортных средств для перевозки продукции, рекламных материалов, оборудования для участия в выставках, ярмарках;
- данных о разработке новых видов погрузочно-разгрузочных средств, внедрение которых позволит сократить простой под загрузкой и выгрузкой транспортных средств;

— ...

8. С отделом материально-технического снабжения по вопросам:

8.1. Получения:

- сведений о заключенных договорах поставки материально-технических средств;
- заявок на проведение маркетингового анализа оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию;
- отчетов отдела контроля качества, отдела главного технолога, производственных подразделений о качестве материально-технических ресурсов;

— документов, необходимых для оформления участия в выставках, ярмарках;

— ...

8.2. Получения:

— обобщенной информации о поставщиках материалов, сырья и полуфабрикатов, требующихся организации;

— сведений о ценах на требуемые материально-технические средства у различных поставщиков, заготовительных организаций;

— информации о состоянии товарного рынка;

— сведений о появлении новых видов материалов, сырья, полуфабрикатов, комплектующих с приложением технических характеристик;

— информации о спросе на материально-технические средства, его возможных колебаниях и их причинах;

— сведений о крупных поставщиках (предполагаемых и действительных объемах оборотов, устойчивости на товарном рынке, пр.);

— сведений о планируемых выставках, ярмарках;

— ...

9. С отделом сбыта по вопросам:

9.1. Получения:

— сведений о заключенных договорах поставки;

— планов реализации продукции на месяц, квартал, год;

— отчетов о выполнении планов реализации продукции;

— заявок на проведение маркетингового анализа оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию;

— отзывов контрагентов на поставляемую продукцию;

— документов, необходимых для оформления участия в выставках, ярмарках;

— ...

9.2. Предоставления:

— обобщенной информации о спросе на выпускаемую предприятием продукцию, в том числе по отдельным позициям номенклатуры, и о факторах, определяющих его;

— сведений о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции;

— информации о состоянии товарного рынка;

— сведений о крупных покупателях продукции (предполагаемых и действительных объемах оборотов, финансовой способности, устойчивости на товарном рынке, пр.);

— сведений о планируемых выставках, ярмарках;

— ...

10. С отделом организации и оплаты труда, с отделом кадров и с отделом подготовки кадров по вопросам:

10.1. Получения:

— штатных расписаний и положений о структурных подразделениях организации для увязки с маркетинговыми планами;

— положений о персонале;

— положений о премировании;

— графиков работы организации;

— планов подготовки и повышения квалификации работников;

— отчетов о выполнении заявок на подбор кадров;

— ...

10.2. Предоставления:

— предложений по изменению организационно-управленческой структуры организации для закрепления в штатных расписаниях и положениях о структурных подразделениях организации;

— информации о количественной и качественной потребности организации в персонале;

— заявок на подбор персонала для отдела;

— перечня мероприятий, проведение которых необходимо для повышения квалификации работников организации по отдельным направлениям;

— ...

11. С юридическим отделом по вопросам:

11.1. Получения:

— результатов правовой экспертизы на соответствие действующему законодательству представленных для визирования договоров, приказов, распоряжений, инструкций;

— согласованных претензий и исков к контрагентам по поводу нарушения ими договорных обязательств;

— разъяснений действующего законодательства и порядка его применения;

— анализа изменений и дополнений законодательства;

— ...

11.2. Предоставления:

— приказов, распоряжений, инструкций, проектов договоров для визирования и правовой экспертизы;

— материалов для предъявления претензий и исков к контрагентам и покупателям по поводу нарушения ими договорных обязательств;

- претензий, предъявленных предприятию контрагентами;
- имеющих сведений о поставщиках, покупателях, иных контрагентах;
- заявок на поиск необходимых нормативно-правовых документов и на разъяснение действующего законодательства;
- ...

12. С _____ по вопросам:

(наименование структурного подразделения)

12.1. Получения:

- ...
- ...

12.2. Предоставления:

- ...
- ...

VII. Ответственность

1. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций отдела несет начальник отдела маркетинга.

2. На начальника отдела маркетинга возлагается персональная ответственность в случае:

2.1. Несоответствия законодательству издаваемых отделом инструкций, приказов.

2.2. Предоставления недостоверной информации, использование которой привело к осложнению взаимоотношений с контрагентами организации, уменьшению прибыли, а также причинению ущерба деловой репутации организации.

2.3. Не обеспечения или ненадлежащего обеспечения руководства организации информацией по вопросам работы отдела маркетинга.

2.4. Несвоевременного, а также некачественного исполнения документов и поручений руководства организации.

2.5. Утечки информации, являющейся коммерческой тайной.

2.6. Несоблюдения трудового распорядка сотрудниками отдела.

2.7. Перерасхода средств на содержание отдела.

2.8. ...

3. Ответственность сотрудников отдела маркетинга устанавливается должностными инструкциями.

4. ...

(руководитель структурного

(подпись)

(фамилия,
инициалы)

подразделения)

00.00.0000

СОГЛАСОВАНО

(должностное лицо, с которым

согласовывается Положение)

(подпись)

(фамилия,
инициалы)

00.00.0000

Начальник юридического
отдела

(подпись)

(фамилия,
инициалы)

00.00.0000

Список литературы

Argyris, C. Interpersonal Competence and Organizational Improvement in Esso Standart Oil Co / C. Argyris. — Ann Arbor, Michigan, Foundution for Research on Human Behavior, 1964.

Christensen, T. Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth / T. Christensen, P. Logreid, P. Roness. — Routledge, 2007.

Davidow, W. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century / W. Davidow, M. Malone. — New York : Harper Collins, 1992.

Gortner, H. Organization Theory: A Public and Nonprofit Perspective / H. Gortner, K. Nichols, C. Ball. — Wadsworth Publishing, 2006.

Hodge, B. J. Organization Theory: A Strategic Approach / B. J. Hodge, W. Anthony, L. Gales. — Prentice Hall, 2002.

Katz, D. The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R. L. Kahn. — N.Y., 1978.

Rumsfeld, D. Organization Theory and Transformation of Large, Complex Organizations / D. Rumsfeld. — 2008.

Schein, E. H. Organizational Culture / E. H. Schein. — American Psychologist, 1990.

Selznick, P. Foundations of the theory of organizations / P. Selznick // Am. Sociol. Rev. — 1948. — № 13.

Tompkins, J. Organization Theory and Public Management / J. Tompkins. — Wadsworth Publishing, 2004.

Tosi, H. Theories of Organization / H. Tosi. — Sage Publications, Inc., 2008.

Weber, M. The Theory Of Social And Economic Organization / M. Weber. — Free Press, 1997.

Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2007.

Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 2009.

Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис : пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2004.

Берталанфи, Л. Общая теория систем: критический обзор / Л. Берталанфи // Исследования по общей теории систем. — М. : Прогресс, 1969.

Бир, Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. — М. : Наука, 1965.

Блауберг, И. В. Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. — М., 1973.

Богданов, А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. — М. : Экономика, 1989.

Веснин, В. Р. Теория организации в схемах : учебное пособие / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011.

Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Магистр, 2010.

Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

Деминг, Э. У. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг ; пер. с англ.; 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.

Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катъкало — 2-е изд. — СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008.

Клемина, Т. Н. Теория организации : хрестоматия / Т. Н. Клемина. — Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2010.

Кузнецов, Ю. В. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю. В. Кузнецов. — СПб. : Изд. С.-Петербур. ун-та, 1994.

Лафта, Дж. К. Теория организации / Дж. К. Лафта. — М. : ООО «Издательство Проспект», 2003.

Маленков, Ю. А. Современный менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. — М. : Экономика, 2010.

Менеджмент : учебник / под ред. проф. Ю. В. Кузнецова — М. : Экономика, 2010.

Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. — М. : Вильямс, 2008.

Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.

Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. — СПб. : Питер, 2011.

Подлесных, В. И. Теория организации / В. И. Подлесных. — СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003.

Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003.

Робинс, С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Коултер : пер. с англ. — 6-е изд. — М. : Вильямс, 2004.

Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.

Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — М. : Изд. дом «Равновесие», 2006.

Широкова, Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. — СПб. : Изд. С.-Петербур. ун-та, 2005.

Покупайте наши книги:

В офисе издательства «ЮРАЙТ»:

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В логистическом центре «ЮРАЙТ»:

140053, Московская область, г. Котельники, мкр. Ковровый, д. 37,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В интернет-магазине «ЮРАЙТ»: www.urait-book.ru,
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

Для закупок у Единого поставщика в соответствии
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

Учебное издание

**Кузнецов Юрий Викторович,
Мелякова Евгения Валерьевна**

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник для бакалавров

Формат 84×108¹/₃₂.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 19,16. Доп. тираж 1500 экз. Заказ № К-9617

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

Отпечатано в ГУП Чувашской Республики
“ИПК “Чувашия” Мининформполитики Чувашии,
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13.