

МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ
И ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ
Академия Государственной противопожарной службы

В.Л. Семиков

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

*Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения
вузов России по образованию в области менеджмента
в качестве учебника по специальностям
"Менеджмент организации",
"Государственное и муниципальное управление"*

Москва 2003

УДК 614.842.86

ББК 65.290-2
С-30

Семиков В.Л.

Теория организации: Учебник. - М.: Академия ГПС МЧС России, 2003. – 220 с.

Р е ц е н з е н т ы: д-р экон. наук, проф. О.С. Виханский,
д-р экон. наук, проф. Ю.Ю. Екатеринославский

В учебнике рассмотрено понятие "организация", основополагающие идеи организационных теорий, среди которых основное внимание уделено теориям А. Файоля, М. Вебера, А. Богданова, И. Пригожина, Л. фон Берталанфи и др. Описан системный подход и системный анализ как главные инструменты исследования организаций. При этом рассмотрены основные элементы и характеристики организаций, их внутренняя и внешняя среда. Значительная часть учебника посвящена описанию процесса организационного проектирования, его целям, задачам, главным направлениям, методам, основным этапам. В гл. 8 рассмотрен ряд новых форм интеграции организаций.

Для преподавателей, студентов и аспирантов вузов, руководителей предприятий и учреждений, работников исполнительной и законодательной власти, руководителей и работников органов местного самоуправления.

© Академия Государственной противопожарной
службы МЧС России, 2003

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Глава 1. Организация	7
1.1. Понятие организации	7
1.1.1. Организация как социальная система	8
1.1.2. Подходы к изучению организаций	10
1.1.3. Основные части организации	11
Выводы	13
Литература	13
Глава 2. Основополагающие идеи организационных теорий	14
2.1. Принципы создания рациональной организации А. Файоля	14
2.2. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера	18
2.3. Всеобщая организационная наука (Тектология) А.А. Богданова	26
2.4. Общая теория систем Л. фон Бергаланфи	32
2.5. Теория самоорганизации – синергетика	35
2.6. Методология "критических" систем	41
2.7. Законы организации	43
2.7.1. Закон синергии	44
2.7.2. Закон самосохранения	45
2.7.3. Закон развития	46
2.7.4. Закон информированности-упорядоченности	48
2.7.5. Закон единства	48
2.7.6. Закон композиции и пропорциональности	48
2.8. Системология организации	48
Выводы	53
Литература	53
Глава 3. Системный анализ в социальных системах	55
3.1. Системное мышление	55
3.2. Системный подход	56
3.3. Системный анализ	58
3.3.1. Основные понятия системного анализа	59
3.3.2. Классификация систем	62
3.3.3. Свойства систем	63
3.3.4. Этапы и процедуры системного анализа	65
3.4. Системный анализ в социальных системах	84
3.5. Внедрение результатов системного анализа	89
Выводы	91
Литература	92
Глава 4. Основные элементы и характеристики организации	93
4.1. Миссия организации	93
4.2. Цели организации	97
4.2.1. Функции целей	97
4.2.2. Требования к целям	97
4.2.3. Правила построения "Дерева целей"	98
4.3. Разделение труда в организации	100
4.3.1. Вертикальное разделение труда	100
4.3.2. Горизонтальное разделение труда	100

4.4. Охват контролем.....	101
4.5. Виды организаций.....	102
4.6. Жизненный цикл организации.....	106
Выводы.....	116
Литература.....	117
Глава 5. Внутренняя среда организации.....	118
5.1. Основные составляющие внутренней среды организации.....	118
5.2. Организационная структура.....	119
5.2.1. Формальные и неформальные структуры.....	120
5.2.2. Централизованные и децентрализованные структуры.....	120
5.2.3. Типы организаций и их организационные структуры.....	127
5.2.4. Факторы создания эффективной организации.....	142
5.3. Организационная культура.....	144
5.4. Человек и группы в организации.....	149
5.4.1. Человек в организации.....	150
5.4.2. Группы в организации.....	151
5.5. Ресурсы организации.....	153
Выводы.....	154
Литература.....	155
Глава 6. Внешняя среда и взаимодействие с ней организации.....	157
6.1. Понятие внешней среды и её состав.....	157
6.1.1. Потребители товаров и услуг.....	158
6.1.2. Поставщики.....	159
6.1.3. Конкуренты.....	160
6.1.4. Инфраструктура.....	160
6.1.5. Государственные и муниципальные организации.....	161
6.1.6. Международные организации.....	162
6.2. Характеристика внешней среды.....	162
6.2.1. Сложность и простота.....	162
6.2.2. Подвижность.....	163
6.2.3. Неопределённость внешней среды.....	163
6.2.4. Приспособление организации к изменениям внешней среды.....	164
6.3. Взаимодействие организации с внешней средой.....	164
6.3.1. Взаимодействие с потребителями товаров и услуг.....	166
6.3.2. Взаимодействие с поставщиками.....	167
6.3.3. Взаимодействие с конкурентами.....	167
6.3.4. Взаимодействие с организациями инфраструктуры.....	169
6.3.5. Взаимодействие с государственными и муниципальными органами.....	169
Выводы.....	170
Литература.....	171
Глава 7. Основы организационного проектирования.....	172
7.1. Что такое организационное проектирование.....	172
7.1.1. Проектирование новой организации.....	178
7.1.2. Проектирование изменений в функционирующей организации.....	180
7.2. Этапы организационного проектирования.....	181
7.2.1. Анализ существующей структуры (постановка диагноза).....	181

7.2.2. Формирование общей структурной схемы (композиция)	183
7.2.3. Разработка состава подразделений и связей между ними (структуризация)	184
7.2.4. Определение порядка функционирования системы управления (регламентация)	184
7.3. Методы организационного проектирования	186
7.4. Методы реинжиниринга	188
7.5. Методы дезорганизации	189
7.6. Переходной период	190
7.7. Сопротивления организационным изменениям	195
7.7.1. Сопротивления нововведениям	197
7.7.2. Причины сопротивлений организационного характера	197
7.7.3. Причины сопротивления личного характера	198
7.8. Методы преодоления трудностей оргпроектирования	199
7.8.1. Решение управленческих проблем	199
7.8.2. Решение политических проблем	200
7.8.3. Решение проблем организационной культуры	201
Выводы	203
Литература	204
Глава 8. Организации будущего	205
8.1. Особенности развития организаций в будущем	205
8.1.1. Тенденции изменений в мире	207
8.1.2. Тенденции развития организаций	208
8.1.3. Требования к новым организациям	209
8.2. Правила бизнеса	212
8.3. Характеристики новых организаций	214
8.4. Знания – основа развития организаций	216
8.5. Типы структур новых организаций	216
Выводы	220
Литература	220

Введение

В последние годы, когда речь идет об управлении, о создании новых или совершенствовании деятельности функционирующих предприятий, учреждений, одним из самых употребляемых понятий являются организация, организатор, организованность, организационная структура, организационная культура, организационное поведение, организация производства, организация труда и отдыха и многие другие. Это обусловлено тем, что именно в организациях или при их содействии осуществляется человеческая деятельность. В организациях тесно переплетаются интересы личности и групп, мотивы и ограничения, дисциплина и свободная творческая деятельность. Каждая организация отличается от другой своим обликом, культурой, целевой направленностью, жизнеспособностью, конкурентоспособностью и другими характеристиками. Поэтому люди стремятся внести определённую упорядоченность, согласованность в свою личную, производственную и общественную жизнь, стремятся объединить свои усилия для реализации определённых программ или достижения личных и общественных целей.

Необходимость рационально согласовывать и объединять усилия людей для достижения целей вызвала большой интерес к научному осмыслению организационной деятельности и привела к возникновению и развитию целого ряда наук и организационных теорий, которые с различных точек зрения рассматривают общие и частные вопросы построения, организации функционирования, развития и совершенствования организаций. К ним относятся: теория управления, общая теория систем, системология, синергетика, кибернетика, информатика и многие другие. Эти науки позволяют познать сущность организаций, закономерности их развития, способы управления ими. Эти же науки являются основой для развития новой научной дисциплины "Теория организации".

В современных условиях развития нашей страны "Теория организации" приобретает особое значение, так как даёт возможность научно обосновать исследования, анализ, проектирование, построение и обеспечение высокоэффективного функционирования государственных, хозяйственных, общественных и других организаций.

Цель настоящего учебника - дать студентам возможность усвоить основные понятия теории организации, приёмы и способы анализа, проектирования, построения новых и совершенствования существующих организаций, а также методы приспособления организации к изменениям во внешней среде.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИЯ

Вы будете изучать:

- Понятие организации, основные понятия, производные от слова "организация".
- Основные вопросы "Теории организации".
- Связь "Теории организации" со смежными науками.
- Основные составные части организации.

Учебные цели главы:

- Дать представление о значении термина "организация", о её роли и месте в обществе и бизнесе.
- Дать представление об объекте изучения "Теории организации", об объекте изучения дисциплины "Организационное поведение" и взаимодействии между ними.
- Дать представление о внутренней и внешней среде и их взаимоотношениях с организацией.

После изучения главы Вы сможете:

- Иметь представление об основных частях организации.
- Понимать, какую роль играет внутренняя и внешняя среда в жизни и деятельности организации.
- Формировать и налаживать рациональные взаимоотношения с внешней средой.

1.1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Слово "организация" происходит от греч. organon - орудие, инструмент. Другим значением этого слова является "орган", то есть часть целого, которая выполняет определённые функции (например, орган как часть организма или организации).

Предполагают, что слово "организация" вначале означало «обладание органами», т.е. определённую совокупность частей, функционально специализированных и приспособленных к нуждам целого.

В различных словарях даётся много определений этого понятия. Например, в энциклопедическом словаре даётся следующее определение: "Организация (франц. organisation от позднелат. organizo - сообщаю стройный вид, устраиваю). 1. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого. 2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию связей между частями целого. 3. Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Соотносится с понятиями системы, структуры, управления".

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [2].

Б. Мильнер пишет, что организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определёнными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей [3].

Организация – это сознательно координируемое социальное образование с определёнными границами, созданное и функционирующее для достижения определённой цели или целей. Среди главных целей организации можно назвать следующие: выживание, рост, получение высокой прибыли, выпуск определённой продукции, оказание услуг и др.

Таким образом, организацию можно рассматривать как процесс, как состояние и как вид системы.

Организация как процесс представляет собой одну из основных функций управления. Основной целью организации как процесса является создание новых или совершенствование ранее созданных и функционирующих систем и координация деятельности отдельных элементов. *Поэтому организовать - значит, либо создать систему вновь, либо улучшить её состояние в процессе функционирования в соответствии с поставленными целями, а также с учётом меняющихся внешних и внутренних условий.*

Организация как состояние системы рассматривается как организованность системы, как её организационное состояние.

1.1.1. Организация как социальная система

Организация как определенный вид социальной системы означает форму объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определённой структуры; общественное объединение, государственное, хозяйственное и другое учреждение.

Организация как средство достижения целей использует выделение в её составе структурных подразделений, их специализацию, мотивацию, власть, лидерство.

Жизнь любого человека с самого начала и до конца тесно связана с большим числом социальных систем, которые состоят из образовательных, лечебных, правоохранительных, производственных, научных, торговых и многих других организаций. Все эти организации созданы и функционируют для удовлетворения определённых потребностей людей. Они могут иметь самые различные формы, существовать на самых различных основаниях и иметь самые разные сроки жизнедеятельности.

Для того чтобы жизнь каждого человека имела смысл как для него, так и для общества, он должен осуществлять свою деятельность в определённой организации, а также и быть связан с другими организациями, которые обеспечивают его товарами и услугами, необходимыми ему в тот или иной момент времени.

Нормальная жизнь и деятельность человека возможна тогда, когда он понимает суть деятельности организаций, умеет находить в них своё место и строить свою работу с учётом их специфики (установленных правил, норм поведения, дисциплины и т.п.). Особое значение эти требования имеют для каждого руководителя или желающего стать им.

Развитие организаций, связанное с развитием цивилизаций и этносов, с развитием науки и техники, с отделением управления от собственности явились основой для исследований и разработки научных подходов к организациям и управлению ими.

К настоящему времени в мире уже разработано множество различных теорий, изучающих и объясняющих закономерности и законы функционирования организаций, правила построения новых и совершенствования существующих, распределение прав, обязанностей и ответственности между членами организаций, отношения, складывающиеся между ними в процессе функционирования организации.

В этих теориях применяется значительное число понятий, производных от слова организация. Среди них можно назвать:

- организованное целое – целое, состоящее из объектов, событий, явлений, взаимодействующих для достижения цели организации;
- организационный процесс – ход событий или явлений, способствующий достижению целей организации;
- организационная структура – способ взаимосвязи всех элементов организации (совокупность элементов организации с их связями и взаимодействием);
- организационное развитие – организованный процесс, нарушающий равновесие организационной структуры, направленный на создание нового состояния равновесия, которое будет сохраняться определённое время (связано с понятием эволюции);
- организация, дезорганизация организационной структуры – организационный процесс, основанный на сознательной деятельности человека, направленной либо на усиление, либо на нарушение динамического равновесия организационной структуры;
- самоорганизация, самодезорганизация – организационное развитие (эволюция), происходящее как результат естественного хода событий в направлении усиления или ослабления равновесия структуры;
- реорганизация - процесс перестройки существующей организационной структуры;
- организованность – состояние, степень (уровень) организации;
- организатор – человек, который занимается процессом организации или дезорганизации.

Такой сложный организм, каким является современная организация, не может быть правильно исследован, изучен, понят и описан без соответствующей теории, которая получила название "Теория организации". Основными вопросами, на которые должна дать ответ теория организаций являются следующие: зачем нужны организации, как они создаются и совершенствуются, на основе каких законов и закономерностей функционируют и изменяются, какие существуют подходы к повышению эффективности организаций, какие факторы оказывают наибольшее влияние на поведение человека в организации.

При исследовании понятия "организация" как вида системы используют два подхода: структурный и поведенческий.

1.1.2. Подходы к изучению организаций

При *структурном* подходе организация рассматривается как определенная структура со своими подразделениями и их взаимосвязями. Определяются способы распределения обязанностей, передачи полномочий и ответственности в рамках данной организации.

При *поведенческом* подходе в центре исследования находится человек. В этом случае важно помнить о том, что независимо от того, как тщательно продумана, просчитана, спроектирована и построена структура организации (предприятия, фирмы, аппарата управления), её деятельность и результаты этой деятельности будут определяться в первую очередь людьми, входящими в состав данной организации, их способностями, квалификацией, опытом работы, взаимоотношениями в коллективе, мотивацией к труду и многими другими факторами. Таким образом, одной из главных задач теории организации является изучение влияния как отдельных работников, так и групп людей на эффективное функционирование организаций, на получение ею намеченных результатов. Поэтому в нашем курсе мы будем изучать результаты исследований как структурного, так и поведенческого аспектов организации.

Теория организации для решения поставленных перед ней задач должна использовать подходы и результаты исследований смежных научных дисциплин: Всеобщей организационной науки (Тектологии), концепции идеальной бюрократии, общей теории систем, синергетики, теории управления, экономической теории, информатики, психологии, социологии, социальной психологии, антропологии и многих других.

Необходимо определить, какие же имеются различия между дисциплинами "теория организации" и "организационное поведение".

Объектом изучения теории организации является организация в целом и её основные части. Изучается поведение организации, её возможности для достижения выбранных целей, её общая эффективность. Теория орга-

низаций включает несколько разных аспектов, главными из которых являются описательный и нормативный.

Объект изучения дисциплины "Организационное поведение" – это поведение индивидуумов (работников, руководителей) и групп. Поведение работников изучается с позиций структуры личности, её особенностей, восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации. Поведение групп исследуется с позиций ролей, статуса, руководства, общения и конфликтов.

Теория организации и организационное поведение изучают различные аспекты и уровни организационного процесса. Вместе с тем эти две научные дисциплины постоянно дополняют друг друга. Например, при исследовании конфликтов в теории организации главное внимание уделяется исследованию противоречий, происходящих в результате недостатков организации. Исследование конфликтов в организационном поведении проводится как результат межличностных и межгрупповых противоречий, а также как результат недостатков в коммуникациях.

1.1.3. Основные части организации

Организацию чаще всего рассматривают как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. В ней определяется, кто и какое задание должен выполнять для реализации всей работы в целом. На основе этого организацию определяют как взаимосвязь и взаимодействие её членов по поводу преобразования имеющихся ресурсов в запланированный продукт.

Организация представляет собой сложную динамическую систему, в которой реализуется множество различных процессов, направленных на достижение поставленных целей. Ресурсы организации обеспечивают осуществление происходящих в ней процессов. Главными процессами являются процесс производства и процесс управления. Процесс преобразования ресурсов осуществляется в производственных организациях (изделия, товары), организациях обслуживания (услуги) и других. Оценка эффективности деятельности организации часто осуществляется по скорости использования ресурсов и объёму реализации результатов деятельности (товары, услуги, информация и т.п.).

Исходя из определения, важнейшее место в организации занимают *люди*. От их знаний, квалификации, опыта, способностей, желания эффективно трудиться, поведения, мотивации в конечном счёте зависит эффективная работа организации и её результаты. Люди – это главный ресурс любой организации. Руководитель, понимающий это, делает ставку в первую очередь на людей, а не на технику. Он уделяет особое внимание подбору, расстановке, повышению квалификации, переподготовке персонала, организации стажировок в других организациях и выигрывает в конкурентной борьбе.

Все процессы, протекающие в организации, осуществляются в рамках определённой *организационной структуры*. Она отражает упорядоченность связей, а также сложившиеся в организации разделение труда, распределение прав, обязанностей и ответственности, связи и отношения между подразделениями и т.п.

Одним из основных факторов, определяющих эффективность работы организации является *технология*. Она представляет собой совокупность методов переработки материалов и сырья в товары. Технология оказывает существенное влияние на внутреннюю среду организации, определяя уровень подготовки, квалификации, опыта персонала и оказывая влияние на организационную структуру, мотивацию, культуру организации.

Информационные системы являются важнейшей составной частью новейших информационных технологий, которые позволяют обеспечить быстрый сбор, обработку и анализ информации и подготовить обоснованные решения.

В последние годы среди решающих факторов, оказывающих влияние на внутреннюю среду организации, называют *организационную культуру*. К ней относят систему ценностей, принципов, норм поведения, разделяемых работниками организации. Организационная культура влияет как на внутреннюю среду организации, так и на её взаимодействие с внешней средой. Организационная культура определяет уникальность каждой организации, специфику организации труда и отношений в коллективе, качество производимых ею товаров и оказываемых услуг.

Знания о внутренней среде организации дают возможность руководителям изучить сущность организаций, понять, зачем они нужны, как создаются, развиваются, как эффективно управлять ими.

Ни одна организация не может функционировать без тесной взаимосвязи с внешней средой (средой функционирования). Все организации в той или иной мере зависят от внешней среды, под которой понимают экономические условия, потребителей, поставщиков, конкурирующие организации, технику, технологию, информационную среду, законодательство, систему ценностей, рабочую силу, природные ресурсы, инфраструктуру, климатические и территориальные условия. Всё это оказывает значительное, а иногда и решающее влияние на организацию и результаты её деятельности. Однако, внешняя среда и все её факторы находятся вне влияния руководителей организации. Поэтому для достижения успеха руководителям приходится изучать факторы внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации, а также корректировать свои решения и действия в соответствии с результатами своих исследований.

ВЫВОДЫ

1. Организацию можно рассматривать как процесс, как состояние и как вид системы.
2. Организация как процесс представляет собой одну из основных функций управления, главной целью которой является создание новых или совершенствование ранее созданных и функционирующих систем и координация деятельности отдельных элементов.
3. Организация как состояние системы рассматривается как организованность системы, как её организационное состояние.
4. Организация как социальная система означает форму объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определённой структуры.
5. Основными ресурсами, которыми располагает и которые использует организация являются люди, капитал, информация, материалы, технологии, культура. Все эти составляющие формируют внутреннюю среду организации.
6. К внешней среде организации относят экономические условия, потребителей, поставщиков, конкурирующие организации, технику, технологию, информационную среду, законодательство, систему ценностей, рабочую силу, природные ресурсы, инфраструктуру, климатические и территориальные условия.
7. Внешняя среда и все её факторы находятся вне влияния руководителей организации. Поэтому для достижения успеха им приходится изучать эти факторы, их влияние на организацию и корректировать свои решения в соответствии с результатами исследований.

Литература

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. –332 с.
2. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. –700 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. –336 с.
4. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. –М.: Логос, 1998. - 280 с.

Глава 2

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ

Вы будете изучать:

- принципы построения рациональной организации А. Файоля;
- концепцию идеальной бюрократии М. Вебера;
- основные положения Всеобщей организационной науки (Тектологии) А.А. Богданова;
- основные положения общей теории систем Л. фон Берталанфи;
- основные идеи теории самоорганизации – синергетики;
- законы организации;
- основные идеи науки о системах – системологии.

Учебные цели главы:

- показать, что организационные теории имеют давнюю историю;
- дать представление о содержании основных организационных теорий;
- раскрыть достоинства и недостатки этих теорий;
- показать, какое влияние оказали организационные теории на развитие организаций.

После изучения главы Вы сможете:

- понимать, как создавались организации в прошлом и как создаются сейчас;
- оценивать применимость основных положений рассмотренных теорий к современным условиям практики;
- оценивать эффективность применения теоретических положений к современным организациям.

2.1. ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ А. ФАЙОЛЯ

Анри Файоль - французский инженер (1841-1925), после окончания в 1860 г. горной школы поступил работать на металлургическое предприятие и впоследствии стал его генеральным директором. Он создал стройную организацию управления этим предприятием и разработал теоретические основы управления и организации труда на промышленных предприятиях.

В 1923 г. А. Файоль выступил с кратким изложением своих принципов управления на Втором Международном съезде по управлению. Он говорил о своих идеях как о вполне законченной системе, которую только предстоит осуществлять, дополнять в соответствии с накопленным опытом.

Основные идеи А. Файоля изложены в его книгах: "Общее и промышленное управление", "Научная организация труда и позитивное управление". Эти книги были изданы в СССР в 1924 г.

В своей работе "Учение об управлении" А. Файоль писал: "Управлять - значит вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим способом использовать его ресурсы. Управление (администрирование) включает пять основных функций: предвидение, организация, распоряительство, согласование и контроль" [18].

Предвидеть - означает изучать будущее и устанавливать программу действий;

организовывать - означает строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;

распоряжаться – это значит приводить в действие персонал предприятия;

согласовывать - означает связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;

контролировать, т.е. наблюдать, чтобы все происходило согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

В таком понимании администрирование – это не исключительная привилегия, не личная обязанность начальника или руководителей предприятия; это функция, распределяющаяся как и другие основные функции, между главой и членами социального организма.

Первое условие, которому, по мнению А. Файоля, должен удовлетворять руководитель большого предприятия, - он должен быть хорошим администратором, т.е. быть способным предвидеть, организовывать, согласовывать и контролировать. Второе условие состоит в том, чтобы руководитель предприятия был компетентен в специальной сфере деятельности, характерной для данного предприятия.

Другие качества и знания, которые желательно было бы видеть у всех руководителей предприятий, заключаются в следующем:

- 1) здоровье и физической силе;
- 2) интеллигентности и умственной силе;
- 3) нравственных качествах: рассудительной воле, твердой и настойчивой энергии и, если необходимо, смелости;
- 4) чувстве ответственности, чувстве долга и заботе об общем интересе;
- 5) высоком уровне общей культуры;
- 6) общем представлении о всех наиболее существенных функциях.

Среди функций управления особое место принадлежит организации. Организовать предприятие - это значит снабдить его всем необходимым для работы: персоналом, материалами, оборудованием, финансами. В со-

ставе предприятия А. Файоль различал организм "материальный" и организм "социальный".

Персонал, т.е. социальный механизм, снабженный всем необходимым, должен быть способен выполнить все операции, свойственные предприятию.

Администрирование социального организма на любом предприятии содержит следующие обязанности для руководителей:

1) установить программу действий, в которой социальный и материальный организмы приводятся в соответствие с задачами, средствами и нуждами предприятия;

2) наблюдать за исполнением программы;

3) установить единое, компетентное и энергичное руководство;

4) содействовать хорошему подбору персонала, энергичных и компетентных людей в качестве начальников отдельных служб, функционеров, вполне соответствующих их служебной роли;

5) точно определять полномочия;

6) объединять работу, согласовывать усилия;

7) ясно, отчетливо и точно формулировать решения;

8) поощрять дух ответственности и инициативы;

9) справедливо и умело вознаграждать выполненные услуги;

10) предупреждать ошибки и недоразумения;

11) принуждать к соблюдению дисциплины;

12) следить за тем, чтобы частные интересы были подчинены интересам предприятия;

13) обращать особое внимание на единство распорядительства;

14) установить всеобщий контроль;

15) бороться со злоупотреблениями регламентации, бюрократического формализма, бумажной волокиты.

Административная миссия проста на предприятии с малым числом работников, но постоянно усложняется по мере его роста. По мере роста предприятия в его структуре появляется целая иерархия должностей, появляются новые органы: собрание акционеров, административный совет, исполнительный совет, главный директор и подчиненная ему иерархия.

Орган управления предприятием развивается и совершенствуется по мере его развития. В крупном предприятии руководитель наивысших достоинств уже недостаточен для управления; он нуждается в содействии известного числа умов, составляющих штаб управления.

Штабом, по мнению А. Файоля, является группа людей, располагающих властью, осведомленностью и временем, которых может не доставать начальнику; это известный помощник, некоторое подкрепление и расширение личности начальника, который должен облегчить выполнение воз-

ложенных на него обязанностей (работа с корреспонденцией, прием посетителей, совещания и т.п.). Кроме того, штаб должен подготавливать решения, осуществлять контроль, устанавливать программу действий, стимулировать усовершенствования. Штаб должен быстро приспосабливаться к нуждам предприятия [18].

Подбор персонала - одна из наиболее важных и трудных операций предприятия. Трудности подбора увеличиваются с ростом уровня управления. Для того чтобы судить о качестве рабочего, достаточно иногда нескольких часов. Чтобы судить о достоинствах мастера, нужны недели и месяцы. Но проходят иногда годы, прежде чем определятся достоинства руководителя крупного предприятия.

А. Файоль сформулировал принципы создания хорошей организации, главными среди них являются следующие:

Единство управления. Ответственность за деятельность всей организации, независимо от структуры организации, степени централизации и других факторов, должен нести один человек.

Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

Единство подчинения. У любого работника в организации может быть только один руководитель.

Принцип соответствия. Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на работника возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления. Число работников, находящихся в подчинении у одного руководителя.

Коммуникации, система связи. Линии связи формальные и неформальные должны быть установлены и должны постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования. Организация должна строиться в соответствии с характером возложенных на нее задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной.

Дифференциация работы. При создании организации необходимо постоянно помнить о том, что различные виды труда имеют различные характеристики, и каждый из этих видов требует своих условий.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы позволяют значительно снизить затраты.

Контроль за осуществлением операций. Эта функция должна быть поручена специальному аппарату в составе администрации.

Планирование должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы при изменении внешних и внутренних условий.

Доступность всех уровней организации. Любой работник организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю, вплоть до самого высшего уровня.

2.2. КОНЦЕПЦИЯ ИДЕАЛЬНОЙ БЮРОКРАТИИ

М. ВЕБЕРА

Впервые слова "бюрократ" и "бюрократия" появились в середине XVIII в. Бюрократия (фр. *bureaucratie* от фр. *bureau* - бюро+ гр. *kratos* – власть) - власть конторы, власть администрации. В понятие бюрократии чаще всего вкладывался отрицательный смысл, хотя все понимали и понимают, что без работников аппаратов управления (контор) нельзя управлять крупными производственными и общественными организациями, государственными структурами. Поэтому многие общественные деятели, крупные руководители предприятий и учреждений, писатели, научные работники исследовали феномен бюрократии и бюрократизма. Среди наиболее известных можно назвать Д.И. Фонвизина, М.Е. Салтыкова-Щедрина, И.А. Крылова, К. Маркса, В.И. Ленина, С.Н. Паркинсона, Б. Шоу, Л. фон Мизеса и многих других.

Глубокие научные исследования бюрократии провел немецкий социолог, философ и историк Макс Вебер (1864–1920). Свой наиболее известный труд - концепцию бюрократической структуры организации он сформулировал в начале 1900-х гг. Он предложил рассматривать бюрократию как определенную идеальную модель, к достижению которой должна стремиться каждая организация. Основными характеристиками рациональной бюрократии М. Вебер считал следующие:

1. Четкое разделение труда, обусловленное определенными правилами или законами. Это приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Порядок подчиненности, т.е. иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Публичный офис (канцелярия или "бюро" – основа бюрократии). В нем должна обязательно быть взаимоувязанная система формальных правил, стандартов, обеспечивающая однородность выполнения сотрудника

ми своих обязанностей и скоординированность различных задач, а также совокупность сведений о деятельности организации

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности. Он обусловлен наличием правил, которые регулируют режим работы в организации.

5. Штатные сотрудники, посвятившие все свои силы деятельности организации.

6. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

7. Лояльность каждого работника по отношению к организации. Стремление следовать установленным правилам (Цит. по [16]).

Другими словами, бюрократическая организационная структура отличается высокой степенью разделения труда, четкой иерархичностью, цепью команд, проходящих без разрывов с верхних уровней управления до нижних, наличием многочисленных правил и норм поведения для персонала и подбором кадров по деловым и профессиональным качествам.

Макс Вебер сформулировал следующие принципы построения бюрократической организации:

1. Аппарат управления (организация) есть рационально созданный инструмент или средство для достижения ясно выраженных групповых целей. Структура и принципы организации должны строго отвечать этим целям.

2. Задачи аппарата (допускается, что они могут быть сформулированы адекватно групповым целям) расчленяются на возможные простейшие операции.

3. Организация строится строго по иерархическому принципу. Каждый служащий подчиняется вышестоящему должностному лицу и несет ответственность как за свои действия, так и за действия подчиненных ему служащих.

4. Деятельность всех служащих регламентируется системой правовых предписаний, определяющих объем их служебных полномочий.

5. Исполнение властных полномочий основывается на факте пребывания в должности (этого требует третий принцип), а также на специальных знаниях и навыках служащего.

6. Служащие действуют беспристрастно, "обезличенно". Это необходимо для того, чтобы цели организации не подменялись и не искажались по произволу отдельных должностных лиц и лидеров харизматического типа, а также для обеспечения заменяемости служащих (при оставлении ими должности) без заметного ослабления организации.

Все перечисленные принципы делают поведение работников организации предсказуемым, помогает руководству координировать деятельность работников и отдельных подразделений. Предсказуемость и координация деятельности представляют собой основные факторы повышения эффективности труда.

М. Вебер предлагал бюрократию (в её классическом понимании) как идеал, как определенную нормативную модель, к достижению которой следует стремиться при построении любой организации потому, что "она всегда отличалась чисто техническим превосходством по сравнению с другой формой организации". Он считал, что деятельность бюрократической организации может успешно осуществляться с большой продуктивностью на основе определённых правил "без учета человеческого фактора".

Точность, скорость, определённости, знание документации, преемственность, осторожность, унифицированность, строгая подотчётность, сведение до минимума трений, уменьшение материальных и человеческих издержек – вот что, по мнению М. Вебера, достигает наивысшего развития "в строго бюрократической администрации, и особенно в её монархической форме". Он писал: "Опыт имеет тенденцию, как правило, показывать, что бюрократический тип администрации – с чисто технической точки зрения способен достигать высшей степени эффективности и в этом смысле формально является наиболее известным рациональным средством осуществления императивного контроля над человеческими существами. Она превосходит любую другую форму по точности, стабильности, строгости своей дисциплины, по своей надёжности. Она, наконец, превосходит как по интенсивной производительности, так и по объёму своих операций".

Оценка бюрократии М. Вебера на микро- и макроуровне значительно различаются. На микроуровне бюрократическая организация рассматривается как образец устойчивости, рациональности и эффективности. На макроуровне – рост бюрократической власти в обществе (его бюрократизация) начинает угрожать либеральным ценностям, свободе предпринимательства и буржуазной демократии. Поэтому прогнозы общественного развития неутешительны. Создание плановой системы производства и распределения, по М. Веберу, должно иметь следствием громадный рост централизованной бюрократии, в то же время структуры, уравновешивающие различные ветви власти, которые существуют при капитализме устраняются. Поэтому неожиданным следствием стремления устранить так называемую "анархию рынка" и поставить социальные процессы под сознательный контроль рабочего класса, становится то, что рабочий класс оказывается под властью более могучей и более унифицированной централизованной бюрократии, чем ранее.

Бюрократическая власть и бюрократический "порядок", по мнению М. Вебера, создают опасность построения общества такого раблепного типа, как общество Древнего Египта или находившегося в состоянии упадка общества позднего периода Римской империи, хотя и на технически более развитой основе. История создания, развития и развала Советского Союза во многом подтвердила прогноз М. Вебера.

Практически во всех социальных организациях, группах идет непрерывная борьба за власть. Эта борьба, если её не сдерживать, может парализовать деятельность организации, либо полностью её разрушить. Но четкое распределение власти, ролей и определение методов работы позволяют предотвратить или успешно ликвидировать конфликтные ситуации.

Ключевым фактором, обуславливающим значительное влияние бюрократии, является доступ к информации. В бюрократической организации работники получают доступ к информации, необходимой для управления организацией, в точном соответствии с их статусом в иерархической системе. Контролируя и направляя распространение информации среди подразделений и сотрудников, руководители укрепляют свое влияние, свою власть. При этом многие руководители уклоняются от прямого применения власти, используя больше правила, чем приказы.

Правила в определенной степени похожи на приказы, но они более безличны, формальны. Если руководитель имеет в своем распоряжении набор правил, норм, стандартов поведения, должностных инструкций, кодексов поведения, то у него резко сокращается необходимость осуществлять мелочный надзор за деятельностью работников организации.

Наличие правил, должностных инструкций освобождают руководителей от необходимости полностью отвечать за все действия подчиненных, так как правила (положения о подразделениях, должностные инструкции) включают пункт об ответственности подчиненных за порученную им работу.

Снижению уровня социальной напряженности в бюрократической организации способствуют также:

1) коммуникации, т.е. взаимодействие работников и руководителей на разных уровнях управления, которое предусмотрено правилами, инструкциями;

2) дистанционное управление. Правила позволяют главным руководителям осуществлять контроль на всех уровнях управления организацией (например, контролировать опоздания на работу);

3) правомерность наказания. Правила в значительной степени служат критерием оценки качества работы и служебной дисциплины работников. В правилах часто записывают и виды ответственности за определенные нарушения и проступки. Поэтому нет необходимости даже обсуждать те виды наказаний, которые содержатся в правилах;

4) отступление от правил. Осуществляется тогда, когда работники показывают эффективность труда, его качество, значительно превышающие определенные правилами. В этом случае руководитель может пойти на значительные уступки.

Предложенная М. Вебером идеальная модель бюрократической организации признается многими специалистами как одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Наиболее известным в мире после М. Вебера исследователем бюрократии был Людвиг фон Мизес. В своей книге "Бюрократия" он писал: "Бюрократ отличается от небюрократа именно тем, что он работает в области, где результат человеческих усилий невозможно оценить в денежном выражении. Страна расходует деньги на содержание бюрократических учреждений, на выплату жалования и заработной платы, на покупку всего необходимого оборудования и канцелярских принадлежностей. Но то, что она получает взамен на свои затраты – оказанные услуги – невозможно оценить в денежном выражении, каким бы важным и ценным ни был этот "продукт". Его оценка зависит от произвольного решения государства" [10].

Людвиг фон Мизес дал следующее определение бюрократического управления: "Бюрократическое управление – это метод, применяемый при ведении административных дел, результаты которых не имеют денежной ценности на рынке", т.е. не могут быть выражены в конкретной сумме в деньгах. Поэтому нельзя приравнивать государственное управление к управлению фабрикой, заводом, органами внутренних дел и промышленной организацией.

Бюрократ не свободен в выборе новых приёмов и методов работы, так как должен подчиняться правилам и инструкциям, утверждённым на высших уровнях управления. Долг и добродетель бюрократа – быть послушным. "Для бюрократического ума следование законам, т.е. приверженность привычному и устаревшему, является главной из всех добродетелей". Поэтому никто не может быть одновременно хорошим бюрократам и новатором. Научно-технический прогресс – это как раз то, чего не предусматривают правила, предписания, инструкции. И поэтому он всегда развивается вопреки бюрократии, преодолевая её сопротивление.

Л. фон Мизес отмечал: "Служба в государственном учреждении не предоставляет человеку возможностей для проявления талантов и способностей. Жесткая регламентация губит инициативу" [10].

Он считал, что никакая реформа не может устранить бюрократические черты государственных учреждений. Государственное управление, организация работы аппарата принуждения и насилия обязательно должны быть формальными и бюрократическими. "Бесполезно критиковать то, что бюро-

крат педантично соблюдает жесткие правила и предписания. Такие правила необходимы, если мы не хотим, чтобы сфера государственного управления вышла из подчинения высшим должностным лицам и выродилась в господство второстепенных клерков. Более того, эти правила являются единственным средством обеспечить верховенство закона при ведении государственных дел и защитить граждан от деспотичного произвола".

Исследования бюрократии в нашей стране позволяют сделать вывод о том, что следует искать пути и средства её совершенствования и подчинения интересам общества. Бороться с бюрократией только средствами, предложенными В.И. Лениным (выявлять и пресекать проявления бюрократизма, наказывать за бюрократизм) не только безрезультатно, но и вредно, так как старая бюрократия воспитывает новую ещё более гибкую, хорошо приспособляющуюся и жадную.

Интересные исследования бюрократии осуществил Р. Мертон. Он считает, что неукоснительное следование формальным правилам, приводят к тому, что эти правила становятся всеобщими и окончательными, а их соблюдение – основной задачей и результатом. Постоянное следование им, конформизм приводят к потере работниками способности принимать самостоятельные решения, к снижению уровня компетентности.

Другим следствием бюрократии является кастовость, замкнутость бюрократов, попытки возвышения их над другими людьми и возможность показать, что они знают тайные пружины управленческого механизма.

Модель бюрократии Р. Мертона начинается с требований установления контроля над элементами социальной структуры организации. Эти требования направлены на создание у членов организации необходимого поведения и мотивации на выполнение заданий. Руководитель начинает заботиться, прежде всего о безопасности своего положения и поэтому предпочитает опираться на свою формальную власть и формальные правила. За правилами он не видит реальных исполнителей все более утрачивает контроль за ситуацией. Это, в свою очередь заставляет его ещё больше заботиться об упрочении и защите своего служебного положения. Круг замыкается. Руководитель не может обеспечивать соответствующий контроль и принятие обоснованных управленческих решений. Несмотря на изначально заложенную в бюрократии опасность потери компетенции и "обюрокративания" деятельности в сфере управления, такая форма управления в настоящее время является единственно работоспособной и приемлемой. Поэтому одна из основных задач современного управления – это изменение роли бюрократии в деятельности организации в соответствии с принципами, разработанными М. Вебером. Путь к достижению этой цели многие исследователи видят в изменении установок представителей бюрократии, и отмечают, что необходимо привести в соответствие их благополучие и карьеру с конечным результатом деятельности организации.

Недостатки бюрократических организаций

В настоящее время концепция идеальной бюрократии М.Вебера выглядит слишком упрощённой. Она основана на убеждении в том, что руководители бюрократической организации четко осознают её цели и осуществляют управление деятельностью по их достижению рациональным способом. Современная жизнь гораздо сложнее теоретических построений и поэтому следует выделить несколько причин малой эффективности, свойственной бюрократии.

Одной из важных причин, влияющих на снижение эффективности бюрократической организации, является *неопределённость*. Она обусловлена, главным образом, различными сочетаниями целей организаций и средств, применяемых для их достижения.

В научной литературе встречается несколько возможных сочетаний целей и средств.

1. Определенная цель, определённые средства. Наиболее простой и рациональный случай.

2. Определенная цель и неопределённые средства. Например, организация желает усилить свои позиции на рынке, но не располагает информацией о положении на нём. В таком случае возникает неопределённость и руководству следует определиться со своими решениями.

3. Неопределённая цель, определённые средства. Руководство организации хорошо знает, что нужно для достижения целей организации, но не знает, какая из этих целей является наиболее важной.

4. Неопределённая цель, неопределённые средства. Такая ситуация возникает, когда организация не определила, какая из целей является приоритетной и каким образом можно достичь каждую из противоречивых целей.

Исследователи часто подчеркивают, что перед большинством организаций стоит множество целей, определить приоритет которых бывает очень трудно. Часто бывает, что некоторые структурные подразделения организации стремятся защищать свои собственные интересы, чем работать над реализацией целей организации. То есть между целями и средствами их достижения часто возникает противоречие.

Большое влияние на деятельность организации оказывает внешняя среда, в которой организация осуществляет свою деятельность, а также политические и культурные факторы.

Важными факторами, оказывающими влияние на снижение эффективности деятельности бюрократических организаций, являются её *размеры и сложность*.

Крупные организации, с большой численностью работников, как правило, являются более сложными по структуре, чем небольшие. Сложность

организации оценивается по числу уровней управления (уровней иерархии), а также по числу должностей рядовых сотрудников. Для некоторых организаций усложнение их структуры требует больше людей для управления.

Исследователи также отмечают, что, чем сложнее организация, тем ниже должен быть уровень централизации структуры. В условиях децентрализации руководителям подразделений предоставляется достаточная свобода для подготовки и принятия решений, для внедрения нововведений.

Для менее сложных организаций характерна тенденция к усилению централизации и ограничению темпов внедрения нововведений.

К отрицательным характеристикам бюрократической структуры можно также отнести её "окаменение". Чрезмерное преувеличение значимости стандартных правил, процедур и норм поведения для сотрудников ограничивает самостоятельность работников. Это приводит к тому, что организация теряет способность приспосабливаться к изменению внешних и внутренних условий, введению новых элементов в процессы своей деятельности и развиваться в новых направлениях. Такое положение объясняется часто тем, что работники заняты "многочисленным" и "бумаготворчеством". Они заняты написанием большого числа никому не нужных документов, оформлением входящих документов, из которых более половины никогда не будут использованы, проверкой и перепроверкой, заменой устаревших бланков на новые, переписыванием неграмотно составленных документов и т.п. Поэтому у них нет времени (да и умения) на формулирование и пересмотр главных целей организации. Вся их работа - это непрерывная борьба с "текучкой", которую можно назвать "симуляцией" деятельности.

Согласно "закону Паркинсона" количество сотрудников в организации имеет тенденцию непрерывно увеличиваться. Это происходит потому, что каждый начальник стремится иметь больше подчиненных и меньше конкурентов. В результате происходит непрерывное расширение бюрократии, преследующей свои собственные цели. Она становится все более неповоротливой и нерасторопной, а её деятельность всё более непродуктивной и бесполезной. Вместе с тем одной из главных целей бюрократии является подчинение всего общества, чтобы не только все управленческие решения, но и весь процесс распределения благ происходил через её руки.

Одним из наиболее страшных недостатков бюрократии является давление на людей и принуждение их к подчинению. Это обусловлено деперсонализацией отношений между людьми в бюрократической организации. Разделение труда, вызывающее отчуждение человека от результатов деятельности организации, часто создаёт определенное нейтральное пространство, в котором могут совершаться самые бесчеловечные поступки. Чего стоит только лозунг "Незаменимых людей нет!", которым оправдыва-

лись чистки аппарата управления, замена неугодных работников на безгласных.

Исследователи отмечают также влияние определённой формы одежды на деперсонализацию поведения людей. Форма одежды (организации, руководителей и др.) свидетельствует о том, что носящий её человек исполняет определенную роль. Бывает и наоборот, выполнение работником определенной роли заставляет его носить одежду, которую носит старший руководитель. Например, во времена И.В. Сталина большинство руководителей разных уровней носили полувоенные костюмы и сапоги. Во времена Н.С. Хрущева модными стали косоворотки и меховые шапки типа "пирожок", во времена Б.Н. Ельцина многие руководители стали играть в теннис.

Будущее бюрократии. Пытаясь предугадать будущее бюрократии М. Вебер отмечал бюрократию "среди тех социальных структур, которые наиболее трудно уничтожить". Исследуя социалистические движения, которые начали бороться с бюрократизмом, М. Вебер пришел к выводу о том, что "пока что предстоит диктатура чиновника, а не рабочего" и социализм будет способствовать не сокращению, а расширению бюрократизма. Прогноз М. Вебера оказался правильным. Н. Бердяев отмечал: "Диктатура пролетариата, усилив государственную власть, развивает колоссальную бюрократию, охватывающую, как паутина, всю страну и всё себе подчиняющую. Эта новая бюрократия есть новый привилегированный класс, который может жестко эксплуатировать народные массы".

Капиталистическое общество также способствует развитию бюрократизма. Таким образом, конца бюрократии пока не предвидится. И все старые и новые организации в условиях всё усложняющегося мира будут управляться с помощью методов, которые применялись до сих пор и которые были сформулированы М. Вебером в его концепции идеальной бюрократии.

2.3. ВСЕОБЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ НАУКА (ТЕКТОЛОГИЯ) А. А. БОГДАНОВА

С развитием общества интересы практики требовали формулирования законов функционирования различных организаций, разработки различных подходов создания эффективно функционирующих и развивающихся организаций. Делались многочисленные попытки создать единую организационную науку. Наиболее значительную из них считают созданную А.А. Богдановым "Всеобщую организационную науку (Тектологию)" [5].

А.А. Богданов (Малиновский) (1873-1928), известный революционер, общественный деятель, экономист, математик, биолог, писатель-фантаст, врач, создатель первого в России института переливания крови.

Основные идеи Всеобщей организационной науки (Тектологии) были изложены А.А. Богдановым в 1903 г., а первое издание книги состоялось в 1921 г. В предисловии к 1-му изданию он отмечал, что наука, объединяющая организационный опыт человечества, - это теория организационных систем, изучающая каждую из них с точки зрения отношений между её частями, а также отношений единой системы как с внешней, так и с внутренней средой. Он сводил любую человеческую деятельность к организационной. **"Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей.** Это значит: всякую человеческую деятельность – техническую, общественную, познавательную, художественную – можно рассматривать как некоторый материал **организационного опыта** и исследовать с организационной точки зрения" [5].

Он также отмечал, что "если общества, 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 отдельности, обособленности организующих сил, результат того, что ещё не достигнуто их единство, их общая, стройная организация. Это **борьба организационных форм**" [5].

А.А. Богданов писал: "Человечеству нужна принципиально новая точка зрения, новый способ мышления" и этим новым способом мышления он считал тектологическую, всеорганизационную точку зрения. А.А. Богданов понимал тектологию как "развитую и обобщенную методологию науки", как "науку всеобъемлющего масштаба, общую методологию всякой практики и теории". Вместе с тем он отмечал, что как и всякая наука тектология идет в своих исследованиях и обобщениях шаг за шагом, расширяя своё поле и свои выводы.

Тектология имеет всеобщий характер, исследует все сферы природы и общества и поэтому обладает высочайшей степенью абстракции при рассмотрении системных связей между различными элементами систем без учета специфики этих элементов. Такой подход А.А. Богданова к изучению организаций позволил противникам тектологии обвинять его в формализме, в уходе от социального содержания организационных структур и других грехах.

Исходным пунктом организационной науки тектологии является признание необходимости подходить к исследованию любого явления с точки зрения его организации. То есть, изучать любую систему как совокупность отношений всех её частей и как совокупность отношений исследуемой системы со всеми системами, окружающими её, т.е. с внешней средой. А.А. Богданов открыл, что законы организации едины для любых объектов, что самые разнообразные явления подчиняются общим закономерностям.

Методы тектологии определяются задачей систематизации организационного опыта. "Все методы суть **организационные**". Это, по мнению А.А. Богданова, означает, что тектология - наука эмпирическая и должна делать обобщения от частных случаев к общему т.е. на основе индукции. Он различает три формы индуктивных тектологических обобщений: обобщающе-описательная, статистическая и абстрактно-аналитическая. Последнюю А.А. Богданов считал наиболее важной и перспективной. Суть ее заключается в создании физической или идеальной модели организации.

А.А. Богданов рассматривал мир как находящийся в постоянном и непрерывном изменении. В мире нет ничего постоянного, все явления представляют собой изменения, действия и противодействия.

Тектология впервые определила, что в организации целое больше суммы своих частей, и тем больше, чем лучше эти части организованы в единое целое. В дезорганизованных же комплексах целое меньше суммы своих частей. Полной, идеальной организованности в природе не бывает: к ней всегда примешана в той или иной мере, дезорганизация.

Среди множества организационных систем А.А. Богданов выделил несколько систем универсальных форм, проанализировал основные организационные механизмы - механизмы формирования и регулирования систем. Регулирующим механизмом, закрепляющим, поддерживающим или разрушающим ту или иную организацию является так называемый подбор. А.А. Богданов заимствовал это слово из биологии и распространил на сохранение или разрушение всех организационных форм.

Сохранение систем в природе возможно лишь путем их прогрессивного развития при посредстве положительного или отрицательного отбора ("подбора"). Положительный отбор, усложняя формы, увеличивает разнообразие в природе, отрицательный отбор устраняет из систем все непрочное, противоречивое, внося в них однородность и согласованность, упорядоченность. В совокупности положительный и отрицательный отборы охватывают всю динамику мирового развития.

Экономическую систему он рассматривал не в статическом, а в динамическом состоянии. При этом он первым указывал на возможность математического моделирования экономических процессов.

По мнению многих отечественных и зарубежных ученых, Всеобщая организационная наука (Тектология) предвосхитила многие основные положения таких современных наук, как кибернетика, общая теория систем, теория катастроф, синергетика и др.

А.А. Богданов считал, что тектология - это наука не только об известных, но и о всех возможных механизмах (организациях). Такое же определение сейчас дается кибернетике как науке об управлении во всех сферах.

Тектология и общая теория систем - это науки об организованности, системности явлений, кибернетика же - наука об управлении этими объектами, синергетика - наука о самоорганизации.

А.А. Богданов первым дал определение обратной связи, которую он называл "бирегулятором". Сформулировал основные принципы управления хозяйством страны, которые потом вошли во все учебники управления: удовлетворения человеческих потребностей как исходного пункта планирования производства, равновесия плана, его пропорциональности и сбалансированности и другие.

А.А. Богданов сформулировал два основных закона, которые определяют функционирование и развитие организационных систем.

Первый закон - **закон относительных сопротивлений (закон наименьших)** гласит: "Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то её отношение к среде определяется низшей организованностью. Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры – наименее быстроходным из её судов, урожайность – тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве (агрономический закон Либиха) и т.п." [5]. Согласно этому закону, расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Другими словами, устойчивость равновесия всех организационных форм определяется крепостью самого слабого звена.

Исходя из действия сформулированного им закона, А.А. Богданов предсказал будущее партии, составленной из представителей разных классов, которое определяется её самым отсталым звеном. Выполнение требований этого закона имеет особое значение для обеспечения сбалансированности и пропорциональности различных организаций и всего народного хозяйства страны.

Интересно отметить, что требования закона наименьших положены в основу разработанного в США метода сетевого планирования и управления (PERT). Метод состоит в определении наибольшего времени (или стоимости) для выполнения всего процесса какой-либо работы – её "критического пути". "Слабейшие точки" критического пути могут быть укреплены за счет ресурсов других менее напряженных событий и работ, чем значительно сокращается время (стоимость) выполнения всей планируемой работы. Этот метод получил достаточно широкое распространение за рубежом. В нашей же стране, несмотря на постановление Совета Министров СССР от 1966 г., этот метод так и не получил необходимого применения и развития.

Второй закон называется **законом расхождения**. Он гласит, что комплексы (системы) расходятся, различаются между собой из-за первичной неоднородности (начальной разности), разности среды и под воздействием исходных изменений. Этот закон утверждает, что:

- в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;
- за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единобразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому;
- образовавшиеся части будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему. Если разорвать эти дополнительные связи, то система распадется [5].

Действие закона расхождения характеризуется необратимостью, т.е. если соединить части разделённой до этого системы в единое целое, то это будет уже новая система со своими характеристиками, отличными от характеристик системы, существовавшей до расхождения.

Важным современным научным методом исследования организаций считается метод моделирования, который А.А. Богданов рассматривал как один из важнейших принципов исследования.

Предметом рассмотрения общей теории систем и тектологии являются все системы независимо от их целей, структур и функций. Тектология как общая теория включает в сферу своего внимания не только кибернетические принципы, т.е. принципы управления информационными системами, но и вопросы субординации систем (иерархических порядков), вопросы их распада и возникновения, обмена с внешней средой веществом и энергией.

Анализируя тектологию А.А. Богданова, академик Н.Н. Моисеев отмечал, что в ней важное место занимает понятие кризиса, аналога понятия бифуркации или катастрофы в теории динамических систем. "Кризис", по Богданову, означает быструю перестройку системы, её структуры. В идеальных случаях этот переход в новое состояние происходит мгновенно. В реальности - это всегда быстро протекающий "революционный" процесс преобразования. Его причина - существование критических значений внешней нагрузки или разрушение той или иной внутренней связи, приводящих к потере устойчивости (стабильности) того квазиравновесия, в котором находилась система. И посткритическое состояние непредсказуемо (точнее, "почти" непредсказуемо) - так учит теория [11].

Н.Н. Моисеев к числу бифуркационных относил все революционные перестройки общества и считал, что неизбежным выводом является утверждение о том, что результат любой революции, её исход, т.е. конечное, постреволюционное состояние общества непредсказуемо, причём принципиально!

Последнее утверждение не только вывод теории, оно является уже и эмпирическим обобщением: ни одна революция не достигала тех целей, ради которых она предпринималась. И причина здесь общая для всех катастрофических (кризисных, бифуркационных) состояний. При переходе че-

рез критическое состояние память системы резко уменьшается и в становлении её будущего состояния превалирующую роль приобретают всегда существующие непредсказуемые, т.е. случайные факты.

По словам Н.Н. Моисеева, это обстоятельство однажды очень точно проиллюстрировал Л.Д. Троцкий, который однажды сказал, что если бы в июле 1917 г. его и Ленина не было бы в Петербурге, то Октябрьская революция вряд ли бы состоялась! История выбрала бы какое-нибудь другое русло [11].

Итак, любая революция действительно катастрофа с непредсказуемым исходом - таков один из выводов современной тектологии, которую Н.Н. Моисеев назвал теорией самоорганизации. Говоря об общественных катаклизмах, он писал: "Революция - это действительно всегда человеческая трагедия независимо от того, начинается она сверху или снизу. Значит, при выборе стратегии своего развития человечество должно избегать кризисов системы, кризисов организации. Таков "великий принцип современности"!

Современная теория организации, т.е. тектология, убеждает исследователя, что "для развития общества есть только одна дорога: медленное и очень постепенное изменение всех характеристик общественной организации. И никаких революций, сколь бы ни манящими были открывающиеся перспективы. Иначе горе и кровь!" [11].

Тектология А.А. Богданова намного обогнала свое время, и, к сожалению, в момент публикации она оказалась непонятной научным и практическим работникам. Кроме того, более ранние философские работы А.А. Богданова были раскритикованы В.И. Лениным, что позже позволило его критикам обрушить на "Тектологию" массу идеологических обвинений и проклятий. Поэтому на родине автора его основной труд был вычеркнут из научного исследования на долгие 70 лет. Только в 1989 г. в нашей стране вышло новое издание книги "Всеобщая организационная наука (Тектология)".

Академик Н.Н. Моисеев писал: "Таблица Д. Менделеева, биохимия В. Вернадского, теория биогеоценозов В. Сукачева и Н. Тимофеева-Рессовского - все эти универсальные системы знаний составляют гордость русской и советской науки. Теория организации А.Богданова может быть поставлена в один ряд с подобными учениями".

Но то обстоятельство, что Богданов сумел связать организационную (организующую) деятельность с понятием "интереса" (цели), раскрыть связь динамики организационных структур с формированием цели организации, показать, как организация, созданная для выполнения определённых функций, неизбежно постепенно приобретает собственные цели и, следовательно, как организация начинает эволюционировать в новую сторону,

не предусмотренную организующим субъектом (т.е. вырождаться), переоценить невозможно. Более того, Богданов, по существу, обосновал необходимость непрерывного совершенствования *любого* аппарата управления, неизбежности перестройки *любых* организационных структур и опасность их консервации.

Зарубежные ученые также отмечают большое влияние тектологии на развитие общей теории систем, кибернетики, теории управления. По их оценке, тектология содержит все исходные идеи, позднее развитые общей теорией систем и кибернетикой. Её областью являются все формы организации в природе и человеческой деятельности и что она представляет собой "предельное расширение любой теории систем".

2.4. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ СИСТЕМ

Л. фон БЕРТАЛАНФИ

Первые представления о системах возникли в античной философии. Платон, Аристотель рассматривали их как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и образующих нечто целое. Эти взгляды развивались в дальнейшем Спинозой, Кантом, Гегелем и др.

В 1925 г. вышла книга А.А. Богданова "Всеобщая организационная наука (Тектология)". В ней уже были разработаны подходы к исследованию и построению систем.

В 30-40-е гг. австрийский ученый Людвиг фон Берталанфи применил системный подход к изучению биологических систем, а в 40-50-е гг. предложил новое научное направление – "Общую теорию систем". Основу этой концепции составляет представление о том, что живой организм не сумма отдельных элементов, а определенная система, которая обладает организованностью и целостностью. В отличие от существовавших до него механистических взглядов на организм, приверженцы которых стремились отождествить структуру организма со структурой машины, действующей только под влиянием внешних воздействий, Л. фон Берталанфи предложил рассматривать любой организм как определенную динамичную систему. Такой подход потребовал изменения методов мышления.

Впервые Берталанфи изложил свои системные взгляды в лекциях в Чикагском университете в 1937-1938 гг. Однако первые публикации были в 1947 г. Эта задержка, по мнению Берталанфи, была обусловлена неприязнью к модельным исследованиям и теоретическим построениям, т.е. неподходящим интеллектуальным климатом, господствующим в науке в 30-е гг. Интерес научной общественности к идеям Берталанфи резко возрос после второй мировой войны, когда появилась потребность в методах

анализа, моделирования и построения сложных технических, социальных и других систем.

Появление общей теории систем потребовало значительных изменений в понятийной картине мира. Вместо организованной простоты и беспорядочной сложности в качестве основного предмета исследования Берталанфи предложил исследовать организованную сложность, организации и системы различного вида. Это повлекло за собой дальнейшее развитие теории организации, когда стали анализировать проблемы со многими переменными и потребовало, соответственно, введения нового понятийного аппарата.

Основными задачами общей теории систем являются:

а) формулирование общих принципов и законов систем независимо от их элементов и отношений между ними;

б) установление точных и строгих законов в нефизических областях знания;

в) создание основы для синтеза современного научного знания в результате выявления изоморфизма (подобия, сходства) законов, относящихся к различным сферам реальности [1, 4].

Л. фон Берталанфи считал, что общая теория систем способна вывести науку из тупика механистического мировоззрения, согласно которому каждое сложное явление может быть описано действием физических (механических) законов, управляющих поведением его составных частей. Развитие общей теории систем позволило дать значительное ускорение развитию не только физических, но и социальных, экономических и других наук. Результаты развития общей теории систем позволили объединить в единую систему полученные человечеством научные знания.

Основные положения общей теории систем

1. Система не представляет собой простую сумму отдельных частей. Ее необходимо рассматривать как единство, целостность.

2. Системы принято делить на открытые, если они обмениваются информацией, энергией или веществом с внешней, окружающей средой (со средой функционирования), или закрытые, если они не имеют никаких обменов и взаимодействий с внешней средой.

3. Любая система должна иметь определенные границы, отделяющие ее от внешней среды.

4. Закрытые системы подвержены энтропии, т.е. тенденции к вырождению, угасанию. Открытые системы получают информацию (энергию, вещество и другие ресурсы) из среды функционирования. При этом они усваивают их столько, сколько нужно для нормального функционирования этих систем. Обычно в этом случае говорят об устойчивом состоянии системы.

5. Одним из главных условий устойчивого состояния системы является наличие в ней обратной связи. Обратная связь представляет собой поступающую на вход системы информацию о том, что система находится в каком-то определенном состоянии или уже достигла устойчивого состояния.

6. Любая система, за исключением Вселенной, имеет подсистемы, которые являются частями суперсистемы и, как правило, иерархичны, т.е. находятся в определенном подчинении друг другу.

7. Открытые системы стремятся к увеличению числа своих подсистем и элементов.

8. Открытые системы могут достигать желаемых результатов различными способами [3].

По мнению автора, общая теория систем должна быть общей наукой о системах любых видов и структур. Однако такой общий, обезличенный подход приводит к потере конкретного содержания этих систем. С одной стороны, это удобно для применения математического моделирования, с другой стороны, потеря конкретного содержания приводит к определенным трудностям в исследовании реальных систем.

В настоящее время основные теоретические положения Общей теории систем широко применяются в следующих научных направлениях:

1. Кибернетике, базирующейся на принципе обратной связи и раскрывающей механизмы целенаправленного и самоконтролируемого поведения.

2. Теории информации, вводящей принципы сбора, обработки и передачи информации.

3. Теории игр, позволяющей с помощью особого математического аппарата анализировать рациональную конкуренцию двух или более противоборствующих сторон с целью максимального выигрыша и минимального проигрыша.

4. Теории решений, позволяющей анализировать, как и в теории игр рациональные варианты выбора на основе рассмотрения возможных результатов.

5. Топологии, или реляционной математике, включающей неметрические области, такие, как теория сетей, теория графов.

6. Факторном анализе, т.е. процедуре изоляции - посредством математического анализа - факторов в многопеременных явлениях в психологии, социологии и других поведенческих науках.

7. Общей теории систем в узком смысле, пытающейся вывести из общего определения понятия «система», как комплекса взаимодействующих компонентов, ряд понятий, характерных для организованных целых, таких, как взаимодействие, сумма, механизация, централизация, конкуренция, финальность, и применяющая их к конкретным явлениям.

Общая теория систем в широком смысле является фундаментальной основополагающей наукой, которая рассматривает свойства систем, а не их форму. Она оказывает значительное влияние на следующие прикладные науки, связанные с изучением систем:

системотехнику, которая занимается научным планированием, проектированием, оценкой и конструированием систем "человек-машина";

исследование операций, которая занимается научным управлением существующими системами людей, машин, материалов, денег и т.п.;

инженерную психологию, которая исследует приспособление систем для достижения максимума эффективности при минимуме денежных и иных затрат [8].

Рассмотрение различных попыток построения единой организационной теории, или общей теории систем, позволило выявить, что в основе всех этих концепций лежит принцип системности, и главный инструмент общей теории систем - системный подход.

2.5. ТЕОРИЯ САМООРГАНИЗАЦИИ - СИНЕРГЕТИКА

В реальном материальном мире, в котором живет современный человек, одновременно наблюдается упорядоченность и хаос. Под хаосом понимают неупорядоченные, бесформенные структуры или неупорядоченные формы движения. Долгое время предполагалось, что, в соответствии со вторым законом термодинамики, все существующее в природе стремится перейти из упорядоченного состояния в хаотическое. Постоянно шли разговоры о деградации структур и других образований, о росте энтропии и концом этого процесса предполагалась тепловая смерть Вселенной. В последние годы исследователи доказывают, что в природе и обществе происходит слияние порядка и беспорядка, закономерностей и хаоса. В человеческом обществе, как и во всей природе, порядок и беспорядок развиваются одновременно. Из первоначально неупорядоченных, нерегулируемых форм движения без специальных внешних воздействий возникают упорядоченные формы движения и структуры. Это явление получило название самоорганизации.

Проблемам самоорганизации стали уделять большое внимание как теоретики, так и практики в конце 70-х и начале 80-х гг. Начинает развиваться новое направление в теории организации - **теория самоорганизации**, которую назвали "**синергетикой**" (теорией совместного действия). Этот термин предложил немецкий ученый Г. Хакен. Синергетика изучает такие взаимодействия элементов различных систем, которые приводят к возникновению пространственных, временных и пространственно-временных структур в макроскопических масштабах [9].

Синергетика в настоящее время связана с различными областями химии, физики, биологии, кибернетики, общей теории систем и многих других.

Г. Хакен отмечает, что "с более общих позиций можно считать, что и теория динамических систем, и синергетика занимаются изучением временной эволюции систем. В частности, математики, работающие в теории бифуркаций (*раздвоение, разделение*) отмечают, что в центре внимания синергетики (по крайней мере, в современном виде) находятся качественные изменения в динамическом (или статическом) поведении системы, в частности при бифуркациях. Наконец, синергетику можно рассматривать также как часть общего системного анализа, поскольку и в синергетике, и в системном анализе основной интерес представляют общие принципы, лежащие в основе функционирования системы".

Другими словами, новая междисциплинарная наука синергетика базируется на таких дисциплинах, как теория катастроф, системная динамика, теория диссипативных структур и др.

Теория хаоса в последнее время оказывает все большее влияние на развитие обществоведения и на углубление взаимопонимания между обществоведами и представителями естественных наук.

Режим называется хаотическим, если расстояние между двумя точками, первоначально сколь угодно малое, со временем возрастает по экспоненциальному закону.

Очень важным является определение границ области хаоса. Это может позволить получить оценки поведения системы. Чувствительность такой системы позволяет вывести её из хаотического состояния с помощью очень малых, но точных и своевременных воздействий.

Одним из наиболее известных в настоящее время разработчиков синергетики является лауреат Нобелевской премии по химии Илья Пригожин (в настоящее время живет в Брюсселе).

Он утверждает, что связи между порядком и беспорядком характеризуют рассеянные (диссипативные) структуры. Некоторые из них развиваются в направлении "хаотической цели". "Хаотическая цель" не представляет собой ни состояние стабильности, ни режим регулярного поведения. Происходят внешне случайные, неопределенные блуждания. Поэтому, по теории И.И. Пригожина, в процессе эволюции двух одинаковых систем одни и те же условия и причины не приводят к одинаковым результатам.

Следует всегда помнить о том, что окружающий нас мир - это мир неопределенности. Он не может быть охарактеризован одной какой-то истинной, одним критерием.

И.И. Пригожин считает, что в социальных, экономических, технических и любых других системах порядок может быть равновесным и неравновесным.

Равновесный порядок характеризуется тем, что когда система находится в равновесии, то её параметры одинаковы с параметрами окружающей среды. При неравновесном порядке они различны.

Неравновесный порядок существует только при подаче энергии извне. Например, для существования человека как системы необходимы пища, вода, воздух, определенная температура, влажность и др.

Равновесный порядок, полная гармония с окружающей природой у человека наступает только тогда, когда ему уже ничего не нужно, т.е. тогда, когда он умер.

И.И. Пригожин отмечает, что при переходе от равновесных условий к сильно неравновесным мы переходим от повторяющегося и общего к уникальному и специфическому [13].

Аналогично можно рассматривать и социальную организацию. Социальная организация представляет собой открытую систему, которая является примером неравновесного порядка и тоже действует в условиях неопределенности. В открытых системах случайные отклонения (флуктуации) пытаются вывести систему из равновесного состояния.

В реальных социальных системах незначительные отклонения, как правило, подавляются и система остаётся стабильной. Если же отклонения от положения равновесия становятся достаточно большими, то её состояние становится неустойчивым. В результате действия положительной обратной связи такие отклонения могут привести к разрушению существующей структуры и переходу в новое макроскопическое состояние.

И.И. Пригожин делает вывод о том, что обратимость и жесткий детерминизм в окружающем нас мире применимы только в простых предельных случаях. Необратимость и случайность рассматриваются не как исключение, а как общее правило. Отсюда, философский детерминизм по отношению к социальным и экономическим системам (т.е. строгое соответствие причин и следствий, воздействий и результатов) становится невозможным, это лишь теоретическая возможность. И поэтому, например, построение сейчас "общества светлого будущего" в какой-то стране по какой-либо умозрительной теории, предложенной полторы сотни лет назад, практически невозможно.

Другим характерным признаком социальных, экономических и других искусственных систем является нелинейность. Долгие годы во многих областях науки господствовал принцип линейности. На этом принципе были основаны методы экстраполяции, с помощью которых строилось большинство прогнозов. Регулярное прогнозирование в социально-экономических системах началось в нашей стране в конце 60-х гг. XX столетия и с тех пор получило широкое распространение. Разрабатывались и использовались на практике десятки новых методов прогнозирования. Наибольшую труд-

ность представляет прогнозирование будущего технологий, рынков, прибыльности новых продуктов, но именно такое прогнозирование входит в число наиболее насущных задач менеджеров и политиков. Принимаемые ими решения зависят от огромного числа технологических, экономических, конкурентных, социальных, политических и других факторов.

При изучении поведения нелинейных систем следует помнить, что система находится в состоянии хаоса, если:

при любых начальных условиях траектории движения становятся аperiодическими;

при сколь угодно близких начальных условиях две траектории со временем станут различными.

Исследователи отмечают, что такая высокая чувствительность к начальным условиям ведет к невозможности прогнозирования системы (что является одной из характеристик хаоса) на больших интервалах времени. Однако вероятностные, усредненные характеристики процесса, явления могут быть спрогнозированы. Ведется большая работа по повышению достоверности и точности прогнозов. Однако, как первыми отметили пунктуальные японцы, чем лучше применяемая методика учитывает совокупность факторов, влияющих на развитие прогнозируемой системы, тем больше снижается точность этого прогноза. Здесь сказывается прежде всего влияние линейного мышления, которое не допускало нелинейных представлений о сложных системах.

В последние годы в науке стали учитывать свойство нелинейности систем, а линейность теперь рассматривается лишь как результат упрощения, огрубления используемых моделей.

В процессе развития социальных систем одни и те же причины могут вызывать похожие следствия только на очень ограниченных пространствах и отрезках времени. Все остальное время история развивается нелинейно. Количество направлений мирового сообщества, отдельных общественных групп, партий, движений не поддается никакому учету. Социальные системы постоянно отклоняются от предписанного им поведения. В прошлые годы в нашей стране попытались отсекалть силовыми методами непонятные, непредсказуемые нелинейные явления в развитии нашего общества, чтобы объяснить их с помощью методов диалектического и исторического материализма. Результат известен всем.

Для любой нелинейной системы характерна также бифуркация, т.е. раздвоение следствий от одной причины. В точке бифуркации (в точке раздвоения траектории системы, в которой нельзя точно спрогнозировать, какую именно траекторию она выберет в ближайшем будущем) для сложных систем будущее не более предсказуемо, чем для систем исторических.

По мнению И. Пригожина, историю развития общества двигают **события**. Он считает, что события - это не изолированные явления. Однако их нельзя заранее вычислить, это продукт творчества исторических сил, результат взаимодействия множества факторов. Человеческую историю можно рассматривать как последовательность бифуркаций, т.е. в каких-то ситуациях траектория развития общества становится всё менее устойчивой и распадается на множество новых траекторий. По какой из этих траекторий пойдёт развитие общества - предугадать невозможно. Малейшее случайное отклонение (флуктуация) может определить будущее человечества, мирового сообщества.

И. Пригожин высказывает уверенность в том, что мы приближаемся сейчас к такой точке бифуркации, после прохождения которой человечество окажется на одной из вероятных траекторий. Главным фактором такого события может стать информационно-технологический бум. Мы подходим к созданию «сетевого общества», в котором люди будут связаны между собой так, как никогда ранее. На что будет походить сетевое общество - на большой иерархически организованный муравейник или на общество свободных людей?

С ростом народонаселения планеты повышается вероятность нелинейных микрофлуктуаций, связанных с индивидуальной свободой выбора. С другой стороны, в связи с тем, что люди всё более объединены между собой, может появиться и обратный эффект: категорические требования объединённого коллектива подавят индивидуальную свободу. В человеческом обществе, связанном единой сетью, всё может быть подчинено коллективным движениям, а роль индивидуальной деятельности сведена к минимуму.

В предисловии к книге И.И. Пригожина отмечается, что "пригожинская парадигма особенно интересна тем, что она акцентирует внимание на аспектах реальности, наиболее характерных для современной стадии ускоренных социальных процессах: разупорядоченности, неустойчивости, разнообразии, неравновесности, нелинейных соотношениях, в которых малый сигнал на входе может вызвать сколь угодно сильный отклик на выходе, и темпоральности - повышенной чувствительности к ходу времени".

В книге И. Пригожина и И. Стенгерс приводится описание процесса самоорганизации у термитов во время строительства термитника. Первая стадия - строительство основания термитника является результатом беспорядочного поведения термитов. Термиты приносят и беспорядочно разбрасывают комочки земли, которые они пропитывают гормоном, привлекающим других термитов. Случайным образом в одном месте образуется несколько большая плотность этих комочков. Повышенная концентрация гормонов и, соответственно, более сильный запах привлекает к этому мес-

ту все большее число термитов. Благодаря положительной обратной связи повышается уровень концентрации гормонов и, соответственно, объем принесенной термитами земли. Так постепенно возникают опоры термитника [13].

Процесс построения термитника - это пример явления самоорганизации, т.е. возникновения сложной структуры в хаотической среде благодаря флуктуации (случайным отклонениям).

Другим примером самоорганизации являются транспортные потоки. В условиях относительно свободного движения каждый водитель ведёт себя более или менее свободно. Это индивидуальный режим. По мере нарастания плотности движения вступают в силу законы "коллективного режима" движения, в котором каждый подталкивает другого и испытывает аналогичное воздействие со стороны, - водители становятся более связанными друг с другом, транспортный поток начинает подчиняться законам большого муравейника [14].

Синергетический подход к социальным явлениям завоевал в последние годы широкую популярность. Усвоение основных положений синергетики изменяет наше представление о природных и общественных явлениях. Природа, человеческое общество предстают перед нами уже не в виде совокупности жестких, неизменяемых систем, подсистем, элементов, а в виде процессов, вихрей, турбулентных явлений, диссипативных (рассеянных) структур. Это позволяет по-новому подходить к исследованию социальных, экономических и других систем, организации их функционирования, подметить скрытые закономерности, формулировать плодотворные гипотезы и проектировать новые организации [15].

Синергетическая парадигма, по мнению И. Пригожина и И. Стенгерс, - это новый диалог человека с природой. Она также приводит к новому диалогу человека с самим собой и с другими людьми. Нелинейная ситуация, ситуация бифуркации (множественности) путей эволюции или состояние неустойчивости нелинейной среды, чувствительности её к малым воздействиям, связана с неопределенностью и возможностью выбора. Осуществляя выбор дальнейшего пути, субъект ориентируется на один из собственных, определяемых внутренними свойствами среды путей эволюции и вместе с тем на свои ценностные предпочтения. Он выбирает наиболее благоприятный для себя путь, который можно рассматривать как оптимистический способ овладения нелинейной ситуацией.

И. Пригожин пишет: "... глядя на сегодняшнее человечество с позиций теории неравновесных процессов, вот что можно сказать наверняка: глобализация и сетевая революция ведут не только к большей связанности людей друг с другом, но и к повышению роли отдельного индивида в историческом процессе. Точно так же, как в точке бифуркации поведение одной

частицы может сильно изменить конфигурацию системы на макроскопическом уровне, творческая личность, а не безликие восставшие массы будет всё сильнее влиять на исторические события на новом этапе эволюции общества" [14].

Знание основных концепций синергетики необходимо современному менеджеру для развития нелинейной интуиции, без которой в настоящее время нельзя эффективно решать проблемы развития общества, экономики, политики.

2.6. МЕТОДОЛОГИЯ "КРИТИЧЕСКИХ" СИСТЕМ

В настоящее время чрезвычайно актуальными стали исследования социальных систем, которые работают в условиях глубокого конфликта между их частями. Такие системы получили название «критических» систем.

Методологию исследования и анализа «критических» систем разработал швейцарский ученый В. Ульрих.

Критичность "критических" систем означает требования к тем, кто проектирует новую или модернизирует существующую социальную систему, осознавать свои нормативные ценности, включая религиозные, этические, идеологические и политические установки, и самокритично оценивать их возможное влияние на процесс планирования. Кроме того, должен быть проведен анализ нормативных ценностей, который должен стать обязательным элементом планирования социальных нововведений.

Методология Ульриха включает два этапа. На **первом этапе** проектировщики систем заполняют анкету, состоящую из 12 вопросов.

Первые три вопроса относятся к заказчику:

1. Кто является действительным заказчиком проекта?
2. Что является действительной целью проекта?
3. Как оцениваются последствия реформ? Как измеряется успех?

Следующие вопросы относятся к лицам, принимающим решения (ЛПР).

4. Кто является ЛПР? Кто может измерить успех?
5. Какие условия успешной разработки и реализации проекта реально контролируются ЛПР?
6. Какие условия не контролируются ЛПР?
7. Кто в действительности разрабатывает проект?
8. Кто приглашен в группу экспертов? Каков уровень экспертизы? Какую роль в действительности играет данный эксперт? Насколько обоснованы используемые экспертами модели?
9. Каковы гарантии успеха реализации проекта?

В последних трех вопросах делается попытка осознать или частично решить проблему системного принуждения.

10. Кто включен в систему? На кого система влияет, но он не включен в систему?

11. Могут ли не включенные в систему освободить себя от экспертов и взять будущее в свои руки или они являются только средством для достижения чьих-то целей?

12. Чья "картина мира" лежит в основе проекта включенных или не включенных?

В зависимости от внешних и внутренних условий число вопросов может изменяться.

При ответах на каждый вопрос внимание отвечающего должно концентрироваться на определении границы и среды. То есть, каждый ответ - это "граничное утверждение", подчеркивающее несоответствие взглядов различных групп исследователей, изучающих данную проблему.

Анкета должна заполняться в двух вариантах. Один вариант показывает, какой должна быть система с точки зрения большинства, другой - с точки зрения принуждаемых. Затем оба варианта сводятся в таблицу, где в каждой ячейке содержится два ответа на один вопрос, а также анализ взглядов участников обсуждения на эти ответы.

На **втором этапе** проводится обсуждение предложений, сформулированных на первом этапе. Обсуждение должно быть организовано таким образом, чтобы обеспечить системную целостность проекта, всесторонность его исследования и взаимопонимание участников разработки и внедрения проекта.

При использовании методологии "критических" систем рассматриваются четыре типа участников:

1. Заказчики, источники мотиваций и базовые ценности которых необходимо выявить.

2. Лица, принимающие решения, для которых определяются распределение властных полномочий, средства контроля и источники информации.

3. Собственно проектировщики.

4. "Свидетели" - группы, заинтересованные в решении проблем и определяющие в конечном счете легитимность преобразований.

При проведении дискуссий В. Ульрих рекомендует:

- принимать во внимание точки зрения всех заинтересованных сторон;
- стремиться лечить не симптомы социальных недугов, а их причины;
- учитывать последствия изменений и возможные побочные эффекты;
- избавлять экспертов от излишнего догматизма, цинизма и предвзятости (Цит. по [12]).

При использовании методологии В. Ульриха внимание разработчиков должно концентрироваться не на статическом анализе социальных явлений,

а на динамике процесса изменения состояния системы и прогнозирования возможных последствий. Как и методология "мягких" систем методология В. Ульриха может быть использована не только на микроуровне (на уровне организации). Гибкость предлагаемого инструментария позволяет применять его основные идеи и принципы для решения многих прикладных задач на макроуровне.

2.7. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

При управлении любыми организациями различают управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Управление мы понимаем как воздействие на определенную организацию для достижения поставленной цели. Процесс управления включает:

- воздействие на вход системы. Это может быть распоряжение руководителя, указание вышестоящей организации, законодательный акт и т.п. (вход);
- преобразование организацией входного воздействия (функция);
- выдача результата преобразования во внешнюю среду (выход);
- воздействие выхода на вход системы (положительная или отрицательная обратная связь).

Связь между входом и выходом системы называют *зависимостью*. Она может включать общие положения, характерные для организаций всех типов, независимо от отрасли, территории, страны, и особенное, отражающее специфику конкретной организации. Зависимости могут быть объективными и субъективными, кратковременными и долговременными.

Объективно существующие, повторяющиеся зависимости явлений общественной жизни, в том числе в деятельности организаций, принято называть закономерностями, которые затем могут превратиться в законы. Законы отражают общие закономерности, связи, зависимости, которые присущи всем явлениям, процессам, организациям данного типа или класса, являются общепринятой нормой для большинства людей и организаций, а также получили признание и поддержку ученых и практиков. Законы и закономерности имеют механизм действия и механизм реализации.

Механизм действия законов представляет собой выявленную и четко сформулированную зависимость между выходом и входом.

Механизм реализации - это набор правил, норм, инструкций и других нормативных документов, регламентирующих деятельность социальных систем, организаций, работников.

Важным условием эффективной деятельности любой организации является четкое согласование механизма действия и реализации, т.е. закона, закономерности и механизма их реализации. Невыполнение требований

закономерностей и законов организации приводит, как правило, к нарушениям в деятельности предприятий, организаций, учреждений.

Необходимость знания основных закономерностей и законов развития организаций обусловлена тем, что они: а) образуют теоретический фундамент; б) позволяют правильно оценить складывающиеся ситуации; в) позволяют перейти от теоретических положений и обобщений к разработке практических рекомендаций; г) позволяют анализировать опыт деятельности различных организаций в стране и за рубежом.

Э.А. Смирнов сделал попытку сформулировать основополагающие законы организации. К основным из них он относит следующие: синергии, самосохранения, развития, информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности [17].

2.7.1. Закон синергии

Для любой организации существует такой набор элементов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в неё элементов (людей, компьютеров и т.п.), либо существенно меньше.

Синергизм, синергия (от греч. *synergeia* - сотрудничество, содружество) - совместное действие каких-либо систем, процесс усиления или ослабления потенциалов какой-либо системы. В настоящее время пока не научились с достаточной степенью точности измерять синергетический эффект. Однако в различных организациях накапливают статистические материалы о влиянии синергии на эффективность деятельности организации, моделируются различные условия её достижения.

Среди основных признаков достижения синергии в организациях Э.А. Смирнов называет следующие:

- хорошее настроение в коллективе;
- снижение сердечно-сосудистых и других заболеваний;
- сокращение технологического цикла;
- использование замороженных ресурсов, в том числе находящихся в личном пользовании;
- частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- рост рационализаторских предложений по совершенствованию производства и управления в организации;
- усиление интереса работников к повышению своей квалификации;
- выработка и поддержка традиций и ценностей организации;
- усиление технологической и организационной дисциплины;
- повышение действенности служебных совещаний;
- уменьшение усталости работников.

Для успешной реализации закона синергии используется ряд эвристических методов, среди которых наиболее распространенными являются: метод "мозговой атаки", "свободных ассоциаций", "вопросов и ответов" и др.

2.7.2. Закон самосохранения

Закон самосохранения формулируется следующим образом: каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал, все свои ресурсы. При этом, общая сумма ресурсов (воздействий), направленных на сохранение или дальнейшее развитие организации должна быть больше суммы внутренних и внешних разрушительных ресурсов (воздействий).

К внутренним факторам можно отнести:

- философию организации;
- качество деятельности организации;
- использование ресурсов и технологии;
- качество маркетинговой деятельности.

Именно внутренние факторы в значительной степени являются причиной неудач (до 90 %) американских фирм, которые связывают их с неопытностью и низким уровнем квалификации менеджеров, злоупотреблениями.

К внешним факторам относят:

- экономические;
- политические;
- демографические;
- уровень развития науки и техники;
- уровень конкуренции на рынке.

Знание закона самосохранения организации позволяет руководству организации обеспечивать безопасность организации. Мероприятия по обеспечению безопасности должны разрабатываться на стратегическом и оперативном уровнях.

На стратегическом уровне обеспечения безопасности проводится серьезная аналитическая работа по выявлению потенциальных угроз организации и её руководству со стороны конкурентов.

На оперативном уровне обеспечение безопасности организуется охрана организации и её подразделений, материалов и готовой продукции.

Удержаться на заданных уровнях самосохранения организации помогает страхование ресурсов и рисков. Страхование рисков по всем этапам управленческой и производственной деятельности организации значительно увеличивает страховое поле и может снизить число конечных рисков. Конечный риск может проявляться в следующих случаях:

- сам по себе, независимо от предыдущих результатов деятельности организации;
 - в результате принятия неправильного управленческого решения на более ранних стадиях производства;
 - в результате отсутствия требуемого специалиста в нужное время.
- Основными направлениями комплексного страхования юридических лиц могут быть следующие:
1. Теоретически разработанные и имеющие практическое применение:
 - страхование имущества;
 - страхование основных и оборотных средств;
 - транспортное страхование;
 - страхование предпринимательских рисков.
 2. Теоретически разработанные, но не имеющие достаточного практического применения:
 - страхование ответственности (нотариуса, оценщика имущества, водителя автотранспорта и т.п.);
 3. Находящиеся в стадии теоретической разработки и не имеющие достаточного практического применения:
 - страхование интеллектуальной собственности;
 - страхование профессионализма персонала (руководителей, специалистов);
 - страхование управленческих рисков.
 4. Нет данных о теоретической или практической разработке:
 - страхование организационных рисков [17].

2.7.3. Закон развития

Закон развития формулируется следующим образом: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие - это необратимый процесс изменения материи и сознания. Выделяют две формы развития:

эволюционную, которая связана с постепенными количественными и качественными изменениями;

революционную, которая характеризуется скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания.

Развитие может иметь две основные формы: прогресс - это переход от менее развитого к более совершенному и регресс - это деградация, возвращение к отжившим, неэффективным формам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют определенное единство.

Развитие организации определяется следующими факторами:
состоянием мировой цивилизации;
изменениями внешней среды (экономики, политики, экологии, культуры и т.п.);
научно-техническим прогрессом;
потребностями и интересами общества;
изменениями внутренней среды (переход на новые технологии, повышение уровня квалификации работников, моральным и физическим износом оборудования, технологии и т.п.).

Развитие любой организации тесно связано с её жизненным циклом.

Закон развития базируется на принципах инерции (запаздывания), эластичности, непрерывности и стабилизации.

Принцип инерции (запаздывания) заключается в том, что изменение потенциала системы (организации) начинается лишь спустя определенное время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время.

Принцип эластичности состоит в том, что скорость изменения потенциала системы (организации) зависит от самого потенциала. Если система мало восприимчива к изменениям, т.е. эластичность её мала, то небольшие воздействия не оказывают на неё никакого воздействия. Если же система восприимчива к воздействиям, то считается, что она обладает высокой эластичностью.

На увеличение эластичности организации влияет ряд факторов, наиболее важными из которых можно назвать следующие: универсализация производства, страхование, высокий уровень унификации изделий, ротация кадров, слабая зависимость от внешней среды.

На уменьшение уровня эластичности организации значительное влияние оказывают: узкая специализация производства, отсутствие резерва производственных мощностей, значительная зависимость от внешней среды, сокращение ротации кадров.

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс изменения потенциала системы (организации) идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

Принцип стабилизации состоит в том, что система (организация) стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на потребности человека и общества в стабильности на определенном отрезке времени.

2.7.4. Закон информированности-упорядоченности

Закон информированности-упорядоченности гласит, что чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

2.7.5. Закон единства

Закон единства гласит: каждая материальная система: живой организм, социальная организация (предприятие, учреждение и т.п.) стремится настроиться на более экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение - преобразование - объединение - преобразование - разделение. Скорость и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

2.7.6. Закон композиции и пропорциональности

Закон композиции и пропорциональности формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Данный закон базируется на следующих принципах:

принципе планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

принципе координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.

принципе полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

2.8. СИСТЕМОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Наука о системах, или **системология**, включает три основных компонента:

1. Область исследования.
2. Совокупность знаний об этой области.
3. Методологию (совокупность согласованных методов) накопления новых знаний об этой области и использования этих знаний для решения относящихся к ней задач.

По мнению А.А. Беляева и Э.М. Короткова, системология организации – это организационная наука, ведущим методом которой является диалектический, системный подход к исследованию различных видов организа-

ций – технических, биологических, общественных, экономических, социально-экономических, политических, культурных, религиозных и др. [2].

Один из основателей системологии Дж. Клир считает, что науку о системах нельзя непосредственно сравнивать с другими науками, а правильнее было бы рассматривать ее как **новое измерение в науке**. Точнее было бы сказать, что предметом любой научной дисциплины является определенный класс систем [8].

Одно из примерных определений системы гласит: "система - множество элементов, находящихся в отношениях или связях друг с другом, образующих целостность или органическое единство". Термин "отношение" используется в самом широком смысле, включающим весь набор родственных понятий, таких, как ограничение, структура, информация, организация, сцепление, связь, соединение, взаимосвязь, зависимость, корреляция, образец и т.п.

В приведенном определении уже заложено одно из фундаментальных оснований для классификации систем:

а) системы можно разделить на основе определенных типов элементов (физических, химических, биологических, социальных и других без выявления отношений между ними). Сбор данных об элементах основан на применении инструментария и проведении экспериментов;

б) системы можно разделить на основе определенных типов отношений (без рассмотрения типов элементов). Такая классификация связана, главным образом, с обработкой данных, а не их сбором. То есть, эта классификация носит теоретический характер.

В область науки о системах входят все типы свойств отношений, существенные для отдельных классов систем или, что очень редко, существенные для всех систем.

Знания в науке о системах, т.е. знания, относящиеся к различным классам свойств отношений в системах можно получать либо с помощью математики, либо с помощью экспериментов с моделями систем, на компьютерах.

Системная методология - это стройная совокупность методов изучения свойств различных классов систем и решения системных задач, т.е. задач, касающихся отношений в системах. Её ядром является классификация с точки зрения отношений.

Главная задача системной методологии - разработка и использование методов решения всех типов системных задач из различных дисциплин и предметных областей.

Наука о системах носит междисциплинарный характер. Это значит, что системные знания и системная методология, могут быть использованы практически во всех разделах традиционной науки. Это обусловлено тем,

что наука о системах обладает гибкостью, позволяющей изучать свойства отношений в самых различных системах.

Иерархия познавательных задач в исследовании систем опирается на следующие понятия: **исследователь (наблюдатель)** и его среда, **исследуемый (наблюдаемый) объект** и его среда, **взаимодействие** между исследователем и объектом.

Самый нижний уровень в этой иерархии нулевой (уровень 0). Он определяется как различаемая наблюдателем система. Другими словами, исследователь выбирает способ взаимодействия с исследуемым объектом. Этот выбор определяется целью исследования, условиями исследования (финансовые и материально-технические условия, квалификация работников, правовые ограничения и т.п.).

Концептуальную схему, в которой типы системных задач определены совместно с методами решения этих задач, Дж. Клир назвал **универсальным решателем системных задач (УРСЗ)**.

По существу, концептуальная схема УРСЗ - это специализированный язык для описания важных системных задач. Область УРСЗ ограничена синтаксическими аспектами решения системных задач.

К **синтаксическим** аспектам относится то, что связано с отношениями между знаками, например правила построения предложений из слов, но не их смысл и применение этих знаков (слов, предложений).

Семантические аспекты включают отношения знаков к понятиям, по которым определяется смысл этих знаков (слов, предложений), но не их применение.

В **прагматические** аспекты входят отношения знаков к понятиям, по которым этим знакам приписывается некоторое применение.

Синтактика (или синтаксис), семантика и прагматика – это три основных аспекта **семиотики** (общей теории знаков, сформулированной Ч. Моррисом в 1938 г. Слово "семиотика" происходит от греческого слова *sema* (знак). Семиотика определяется Моррисом как "общая теория знаков во всех их видах и проявления у животных или людей, индивидуумов или обществ".

Определенное число системных задач решается с помощью методов прикладной математики. Ее назначение - поиск практических интерпретаций математических теорий, с помощью которых создаются методические средства работы с системами и связанными с ними задачами. При этом Дж. Клир отмечает, что методы, основанные на различных математических теориях, покрывают **лишь отдельные небольшие фрагменты всего спектра системных задач** [8].

В противоположность прикладной математике решение системных задач предназначено для исследования области системных задач как еди-

ного целого. Оно, в частности, пытается определить практически ценные подзадачи, возникающие в широком классе реальных системных задач. Эта направленность решения системных задач на полноту и практическую значимость проводимых исследований отличает ее от математики, ориентированной на исследование методик и на подходящие (часто произвольные) математические свойства.

Наиболее важным назначением науки о решении системных задач является разработка методов решения проблем в их системной формулировке. Такие методы могут использовать или не использовать упрощающих предположений.

Методологические методы решения задач имеют подчиненное значение и выбираются так, чтобы как можно лучше соответствовать задачам, а не наоборот. Более того, эти методы по природе своей не обязаны быть чисто математическими, а могут представлять собой сочетание математических, описательных, эвристических, экспериментальных и других методов.

Для конкретной системной задачи множество предположений относительно ее решений называется **методологической парадигмой**. Решение системных задач бесконечно разнообразно, но оно может быть достаточно полно представлено конечным набором таких задач. Этот набор опирается на ряд фундаментальных принципов, которые используются для классификации и организации систем.

Самые общие аспекты решения системных задач иногда называют **архитектурой решения системных задач**. Это обусловлено тем, что некоторые общие принципы архитектуры используются и в других областях проектирования, в том числе при проектировании организационных систем.

Организационная архитектура представляет собой искусство определения требований к структуре системы, а затем проектирования её таким образом, чтобы она наиболее полно соответствовала этим требованиям при определенных экономических, технических, технологических и других условиях.

В Оксфордском словаре английского языка архитектура определяется как "искусство или наука построения или конструирования любых сооружений для нужд людей", как "действие или процесс построения". Другими словами, архитектура связана:

а) с проектированием, конструированием, построением, т.е. с процессами создания искусственных объектов;

б) с использованием созданных объектов.

Хорошая архитектура социальных систем должна быть отражением самой жизни. Она должна отражать глубокое понимание разработчиками социальных, экономических, организационных, технических и других во-

просов, т. е. архитектору сначала нужно определить содержание, из которого он может затем извлечь форму.

Хороший проект представляет собой общее описание будущей конструкции, в котором многие детали могут оставаться недоработанными, оставляя достаточно свободы для дальнейшего проектирования.

При проектировании организационных систем целесообразно придерживаться следующих принципов, сформулированных Г. Блаау:

1. **Согласованность.** Означает, что частичное знание системы позволяет предсказать основное.

2. **Ортогональность.** Этот принцип требует, чтобы функции были независимы друг от друга и специфицированы по отдельности.

3. **Соответственность.** В архитектуру системы следует включать только те функции, которые соответствуют существенным требованиям к системе. Другими словами, в хорошей архитектуре нет ненужных функций.

4. **Экономичность.** Никакая функция в описании архитектуры системы не должна в том или ином виде дублировать другую.

5. **Прозрачность.** Функции, найденные в процессе описания внутренней структуры системы, должны быть известны работникам.

6. **Общность.** Если функция должна быть введена, ее следует вводить в таком виде, чтобы она отвечала как можно большему числу назначений.

7. **Открытость.** Работникам должно быть позволено использовать функцию иначе, чем это предполагалось при проектировании.

8. **Полнота.** Введенные функции должны с учетом экономических и технологических ограничений как можно полнее соответствовать требованиям и пожеланиям работников организации.

Параметром называется операционное представление базы. Каждый из параметров имеет свое имя и с ним связывается некое множество, которое называют параметрическим множеством, а его элементы - значениями параметров.

Каналом наблюдения называют любую операцию, отображающую конкретную переменную как образ или свойства. Канал наблюдения представляет собой физическое устройство и процедуру, описывающую его применение. Это устройство называется измерительным прибором или инструментом, а процедура представляет собой набор команд и правил, определяющих способы использования инструмента в разных условиях.

Измерительные инструменты и процедуры в значительной степени зависят от того, что они измеряют. Поэтому их правильный выбор оказывает значительное влияние на описание системы.

Системы с входными и выходными переменными называются **направленными** системами, а системы, у которых переменные не отвечают этим названиям - **нейтральными**. Входные переменные задаются извне, а выходные переменные - это переменные, значения которых определяются внутри системы.

ВЫВОДЫ

К настоящему времени сложилось множество организационных теорий. Наиболее известными из них являются следующие:

1. Организация – отлаженный механизм, основанный на формализованных связях, статусах, многоуровневой административной иерархии, единстве командования и жёстком контроле. Человек в такой организации является абстрактной личностью (А. Файоль).

2. "Бюрократическая" модель организации, которая во многом совпадает с предыдущей. Её основная цель – рационализация поведения человека в организации. Рационализация достигается за счёт чёткой субординации, набора стандартов и правил, регламентирующих поведение работников (М. Вебер).

3. Организация как система. Система – множество связанных между собой различными отношениями объектов (явлений, принципов, взглядов и т.п.), которые представляют собой определённую целостность, единство (А.А. Богданов, Л. фон Берталанфи).

4. Организация – самоорганизующаяся система, находящаяся в динамическом равновесии, в которой возникают пространственные, временные и пространственно-временные структуры (И. Пригожин).

5. В последние годы делаются попытки сформулировать общие законы организации: синергии, самосохранения, развития, информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и упорядоченности (Э.А. Смирнов).

6. Развивается наука об организациях – системология (Дж. Клир, А. Беляев, Э. Коротков).

7. Системология организаций – это организационная наука, ведущим методом которой является диалектический, системный подход к исследованию различных видов организаций – технических, биологических, общественных, экономических, социально-экономических, политических, культурных, религиозных и др.

Литература

1. Афанасьев В.Г. Системность и общество. –М.: Политиздат, 1980. –308 с.
2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. –М.: ИНФПА –М, 2000. –182 с.
3. Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. – М., 1969. С.23-82.
4. Блауберг И.В., Мирский Э.М., Садовский В.Н. Системный подход и системный анализ// Системные исследования. –М., 1982.
5. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). В 2-х т. –М.: Экономика, 1989.

6. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. – М., 1983.
7. Гвишиана Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им Н.Э. Баумана, 1998. –332 с.
8. Клир Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач - М.: Радио и связь, 1990. - 544 с.
9. Майнцер К. Сложность и самоорганизация. Возникновение новой науки и культуры на рубеже века // Вопросы философии. 1997. N 3. С. 48-61.
10. Мизес Л. Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность: Пер. с англ. - М.: Дело, 1990. - 240 с.
11. Моисеев Н.Н. Тектология Богданова - современные перспективы // Вопросы философии. 1995. № 8. С. 8-13.
12. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. –М.: Логос, 1998. - 280 с.
13. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. - М.: Прогресс, 1986. –432 с.
14. Пригожин И. Творящая натура // Эксперт.2000, №48. С.72-73
15. Синергетика, эволюция, управление. Обзорная информация. –М.: Академия МВД СССР, 1991. –34 с.
16. Смелзер Н. Социология: Пер с англ. –М.: Феникс, 1994. – 688 с.
17. Смирнов Э.А. Основы теории организации. –М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
18. Файоль А. Учение об управлении // Научная организация труда и управления /Под ред. А.И. Щербаня. - М., 1965. С. 359-377.

Глава 3

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Вы будете изучать:

- основы системного подхода;
- основы системного анализа;
- виды и свойства систем;
- основы анализа социальных систем;
- главные направления и способы внедрения результатов системного анализа.

Учебные цели главы:

- ознакомить с основными понятиями системного подхода;
- ознакомить с основными приемами проведения системного анализа;
- научить использовать научный инструментарий системного анализа;
- научить планировать процесс внедрения результатов системного анализа.

После изучения главы Вы сможете:

- при решении организационных, управленческих, технических и других вопросов применять системный подход;
- проводить системный анализ любых организаций;
- применять основной инструментарий системного подхода;
- разрабатывать планы внедрения результатов системного анализа.

3.1. СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Сейчас, по мнению многих специалистов, важнейшим показателем зрелости какой-либо науки является состояние её системной теории. Сюда входит характер общей концептуальной схемы, применяемой в данной области, виды и степень логического объединения различных элементов, которые её составляют, а также способы её применения в различных исследованиях.

Важным результатом использования принципов и правил общей теории систем является воспитание у работников, руководителей всех уровней так называемого системного мышления. В настоящее время неумение мыслить системно воспринимается как показатель низкой культуры мышления и непрофессионализма.

Системное мышление приводит к более полному и глубокому пониманию причин многих явлений, которые казались случайными, разрозненными, но объединенные в систему помогают выявлять закономерности функционирования и развития исследуемой организации. Например, многие современные экономические проблемы в нашей стране порождаются политическими причинами, которые, в свою очередь, зависят от исторических, психологических, социальных и других причин. Их необходимо обязательно учитывать при исследовании этих проблем.

3.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Важным элементом системного мышления является **системный подход**. *Системный подход представляет собой совокупность принципов и методов исследования любых объектов (технических, экономических, управленческих и др.) как систем*. Он ориентирован на раскрытие основных системных свойств объектов, на выявление всех типов его связей и взаимодействий и сведение их в единую (системную) картину.

При использовании системного подхода часто оказывается, что взаимодействие между частями системы гораздо важнее, чем результативная работа отдельных её частей. Это качество возникает благодаря связям в системе. Именно связи осуществляют перенос свойств каждого элемента системы на все остальные, связанные с ним элементы, обуславливая появление у системы новых, так называемых системных, интегральных качеств, отсутствовавших у отдельных элементов.

Системный подход требует не только анализа, но и синтеза систем, т.е. объединения отдельных элементов в целое, которое позволяет выполнять определенную роль, функцию системы и выявление системных, интегральных качеств, которое присуще всей системе в целом.

Системный подход требует начинать процесс познания от целого к его частям, от роли всей системы к функциям элементов. Он позволяет выделить наиболее существенное, главное в исследуемых объектах, системах, явлениях.

Преимущество системного подхода к анализу теории и практики управления состоит в том, что он дает возможность выявлять критические переменные и различные ограничения, действующие на систему, а также их взаимодействие друг с другом. Владение принципами и приемами системного подхода заставляет руководителей подходить к решению любой проблемы, любого вопроса с учетом его последующего взаимодействия с другими проблемами и вопросами.

Первыми научными дисциплинами, в которых объекты исследования начали рассматриваться как системы, явились химия и биология. Различные конкретные исследования по формированию системного подхода проводились здесь В.И. Вернадским, Д.И. Менделеевым, Л. фон Берталанфи, У. Росс Эшби и др.

Системные исследования характерны для кибернетики, общей теории систем, разработки сложных технических систем, организации производства, в том числе для создания новой техники. Здесь большой вклад внесли А.А. Богданов, Л. фон Берталанфи, Н. Винер, С. Бир, К. Шеннон, И. Пригожин, С. Оптнер, Р. Акофф и многие другие. В последние годы системные исследования стали широко применяться в области организаци-

онно-управленческих наук, в социологии, психологии и других науках. Над этой проблемой работали М. Вебер, В.М. Бехтерев, П.А. Сорокин, Д. Мак-Грегор, Г. Саймон, П. Друкер, Я. Зеленовский и многие, многие другие.

Приведённый перечень фамилий учёных, внесших большой вклад в становление и развитие организационных теорий, далеко не полный.

Главной задачей системного подхода является построение целостной картины объекта. Эта задача реализуется посредством проведения работ с учётом следующих условий:

1. Описание объекта исследования должно осуществляться с учетом его места в целом.

2. Необходимо учитывать, что один и тот же объект обладает различными характеристиками, параметрами, функциями и даже разными принципами построения. Поэтому в процессе исследования следует выявлять иерархичность строения системы, взаимосвязи между элементами и, как форму реализации этих взаимосвязей - управление.

3. Исследование системы должно проводиться одновременно с исследованиями условий ее существования и функционирования.

4. В процессе системного исследования происходит порождение свойств целого из свойств элементов и, наоборот, порождение свойств элементов из характеристик целого.

5. Для большого класса систем характерна целесообразность как важная, неотъемлемая черта их поведения. При этом целесообразное поведение не всегда может быть обусловлено причинно-следственными связями.

6. Источник преобразований системы или ее подсистем и функций находится обычно в самой системе. Так как поведение многих систем целесообразно, то они являются не просто системами, а самоорганизующимися системами.

Применение системного подхода позволяет понимать, что любая организация (предприятие, фирма) не может существовать и функционировать изолированно от других. Любая организация является лишь частью, подсистемой другой более крупной организации. Кроме того, следует также учитывать воздействие внешней среды, в которой большую роль играют политические, экономические, экологические и другие факторы, научно-технический прогресс, поставщики, конкуренты и т.п. В таких условиях организация становится органической частью общества, иначе она не сможет выжить и победить в конкурентной борьбе.

3.3. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ

Основы системного анализа были впервые разработаны американской корпорацией "REND" в 1948 г. для оптимизации задач военного управления.

Понятие системного анализа включает несколько аспектов:

1. *Научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов с учётом их системного характера.*

2. *Методология исследования объектов посредством их представления в качестве систем и анализа этих систем.*

Системный анализ является высокоэффективным средством решения сложных, чаще всего недостаточно четко структурированных проблем в различных областях человеческой деятельности, в том числе, и в области управления. При этом любой объект рассматривается как система взаимосвязанных подсистем и элементов, их свойств и качеств. Системный анализ сводится к уточнению сложной проблемы, ее структуризации в серию задач, решаемых с помощью различных методов, нахождению критериев их решения, детализации целей, конструированию эффективной организации для достижения целей. Системный анализ представляет собой определённое искусство, требующее как большого объёма самых разносторонних знаний, так и специальной подготовки.

Главное назначение системного анализа – это представление сущности проблем, стоящих перед руководителями, по возможности в более простом и доступном для понимания виде, не предлагая при этом окончательных решений. Чрезвычайно важным является также получение количественных характеристик преимуществ и недостатков возможных вариантов решения для того, чтобы иметь возможность выбрать наилучший из них.

Основными этапами системного анализа можно назвать следующие:

а) постановка задачи - определение объекта исследования, формулирование и выбор целей, разработка и определение критериев для изучения объекта и управления им;

б) выделение системы, подлежащей изучению, и ее структуризация;

в) составление модели (математической, физической, вербальной и т.п.), выделение существенных воздействующих факторов, их описание и количественная оценка полученных параметров, установление зависимостей между параметрами, описание системы путем выделения подсистем и определение их иерархии, окончательная фиксация целей и критериев [10].

Системный анализ - это бурно развивающееся в настоящее время научное направление, которое является одним из наиболее мощных средств решения прикладных проблем в науке о природе, технике, биологии, социальной сфере и др.

Один из известных отечественных "системщиков" В.И. Садовский пишет: "Исторически системный анализ является дальнейшим развитием исследования операций и системотехники, имевших шумный успех в 50-60-е гг. Как и его предшественники, системный анализ (или анализ систем) – это прежде всего определенный тип научно-технической деятельности, необходимой для исследования и конструирования сложных и сверхсложных объектов... В таком понимании системный анализ - это особый тип научно-технического искусства, приводящего в руках опытного мастера к значительным результатам и практически бесполезного при его чисто механическом, нетворческом применении" [13].

По мнению Ю.М. Плотинского: "Системный анализ занимается не только изучением какого-либо объекта (явления, процесса), но главным образом исследованием связанной с ним проблемной ситуации, т.е. постановкой задачи". Вместе с тем он отмечает, что системный анализ в настоящее время испытывает потребность в расширении собственных методов исследования, а не заимствования вместе с конкретными приложениями из прикладной математики, кибернетики, исследования операций [11].

3.3.1. Основные понятия системного анализа

Ключевым понятием системного анализа является понятие "система".

Слово "**система**" греческого происхождения означает целое, составленное из частей соединение. В русском языке это слово широко распространено и имеет множество значений. Это и порядок в работе, и форма, способ устройства чего-либо, и техническое устройство, и общественный строй, и совокупность хозяйственных единиц и т.п.

В связи с тем, что системные представления, системное мышление начали развиваться совсем недавно, идет процесс осознания, определения систем, системного подхода, системного анализа и нахождения путей использования их на практике.

Предложено множество определений понятия системы. Например, "системой является все, что мы хотим рассматривать как систему" [10].

Р. Акофф рассматривает систему как целое, определяемое одной или несколькими основными функциями, где под функцией понимается "миссия", назначение системы.

Одно из многочисленных определений гласит, что система представляет собой комплекс связанных между собой или взаимозависимых объектов, которые образуют сложное единство, целое, состоящее из частей, расположенных упорядоченно в соответствии с какой-то схемой или планом.

Можно принять следующее рабочее определение: *Система - множество связанных между собой определёнными отношениями объектов*

(предметов, явлений, принципов, взглядов, знаний и т.п.), представляющих собой некое целостное образование, единство.

Системой может быть также упорядоченное собрание информационных данных (например, банки данных), фактов, законодательных актов, доктрин и т.п.

Под **объектом** понимается часть мира, выделяемая в виде единого целого в течение определённого отрезка времени. Объекты могут быть материальными и абстрактными, естественными или созданными людьми.

Большинство объектов обладает бесконечным числом свойств, любое из которых можно изучать. Однако полностью изучить никакой объект невозможно. Поэтому рекомендуется отобрать небольшое число характеристик, которые достаточно полно описывают данный объект. При этом, вероятно, можно использовать принцип Парето 20:80, т.е. не учитывать значительную часть информации, не имеющей большой важности. После этого необходимо определить процедуру измерения каждого свойства.

Внешняя (окружающая среда) представляет собой множество объектов, не входящих в систему, изменение свойств которых может влиять на состояние системы.

Любое существенное свойство, используемое для определения различий в исследованиях, называют **базой**. Чаще всего используют три вида баз: **время, пространство и группа**. Выбор баз, необходимых для исследования объектов, достаточно гибок, но на него накладываются определённые ограничения, которые рассматриваются как требования к базам.

1. Базы должны быть применимы ко всем свойствам системы, для которой они определены.

2. Базы должны отвечать назначению, для которого определяется данная система.

3. Наблюдения всех свойств системы должно однозначно определяться базами системы, т.е. каждый элемент базового множества (определённый момент времени, точка пространства, элемент группы или их комбинация) определяет одно и только одно проявление любого из их свойств.

С учетом выполнения перечисленных требований систему иногда определяют как множество свойств, с каждым из которых связано множество его проявлений, и множество баз, с каждой из которых связано множество её элементов.

Любая исследуемая система чаще всего рассматривается не как реальный объект, а лишь как отображение некоторых его свойств (абстрагирование).

Р. Эшби отмечал, что система – это не предмет, а список переменных.

Переменные представляют собой некоторые свойства (признаки) объекта, определяемые конкретной процедурой наблюдения или измере-

ния. Каждая переменная отличается от других некоторыми величинами, которые принято называть **состояниями** (или значениями) переменной, а все их множество - множеством состояний.

Наблюдения одной и той же переменной различаются по значениям параметров (характеризующие базу). На основе отдельных множеств состояний или параметрических множеств могут быть определены некоторые математические отношения, характеризующие функционирование конкретной системы.

В системном анализе исследуются также обобщённые переменные и параметры, которые представляют собой абстрактные величины, т.е. не определённые через конкретные свойства и базы.

Процесс перехода от обобщённых переменных и параметров к конкретным называется их **конкретизацией**, а обратное отображение называют **абстрагированием** конкретных переменных или конкретных параметров.

Большое значение для эффективного системного анализа имеет правильный выбор **канала наблюдения**, т.е. какое-то физическое устройство или процедуру, позволяющую отображать конкретную переменную. Такое устройство называют измерительным прибором или инструментом, а процедура представляет собой набор команд и правил, определяющих способы использования инструмента в различных условиях. Измерительные инструменты и процедуры в значительной степени зависят от того, что они измеряют. Поэтому их правильный выбор оказывает значительное влияние на описание системы.

Системы с входными переменными, которые задаются извне, а выходные переменные, которые определяются внутри системы, называются **направленными системами**. Системы, у которых переменные не отвечают этим требованиям, называются **нейтральными**.

Основными признаками систем могут быть: множество элементов, единство главной цели для всех элементов; наличие связей между ними; целостность и единство элементов; структура и иерархичность; относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Подсистема - часть системы, которая представляет собой самостоятельную систему, обладающую системными свойствами, т.е. систему более низкого уровня.

Надсистема (или суперсистема) - система, включающая в себя определенное количество систем.

Элемент – неразложимый далее компонент системы.

Связь - форма взаимодействия элементов системы. С помощью связей формируются отношения, определенные для данной системы, например,

связи управления и подчинения (вертикальные связи), связи равноправных отношений (горизонтальные связи), прямые и обратные.

Наиболее важными свойствами систем являются:

система стремится сохранить свою структуру;

система имеет потребность в управлении;

в системе формируется сложная зависимость от свойств, входящих в нее элементов и подсистем.

3.3.2. Классификация систем

Системы могут быть разделены на ряд групп:

1. **Искусственные** системы создаются для решения каких-либо проблем или задач.

2. **Естественные** системы создаются природой для реализации целей мирового существования.

3. **Открытые** системы имеют открытый характер связей с внешней средой и в значительной степени зависят от нее.

4. **Закрытые** системы в основном характеризуются внутренними связями и создаются для удовлетворения потребностей своих работников и учредителей.

5. **Детерминированные** (предсказуемые) системы функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом.

6. **Стохастические** (вероятностные) системы характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней среды и выходными результатами.

7. **Мягкие** системы характеризуются большой чувствительностью к внешним воздействиям и поэтому слабой устойчивостью. К таким системам относят социальные, экономические системы.

8. **Жесткие** системы – это, как правило, авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей. Такие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие воздействия. К жестким системам относятся также технические и человеко-машинные системы.

9. **Простые** системы – это системы, которые можно исследовать как единое целое без разбиения на более мелкие системы.

10. **Большие** системы представляют собой системы, которые трудно исследовать без разбиения на более простые подсистемы. После такого разбиения возможно исследование функционирования подсистем независимо друг от друга.

11. **Сложные** системы. "Большими и сложными системами называют системы с разветвлённой структурой и значительным количеством взаимо-

связанных и взаимодействующих элементов. При этом считают, что большие системы переходят в сложные по мере усиления взаимовлияния составляющих их компонентов" [11].

12. **Управляемые** системы – это системы, которые поддаются целенаправленному воздействию для получения запланированного результата.

13. **Неуправляемые** системы – это системы, не поддающиеся целенаправленному воздействию.

14. **Статические** системы – системы, состояние которых со временем не изменяется, т.е. имеют одно возможное состояние.

15. **Динамические** системы – системы со множеством состояний, переход которых из одного состояния в другое совершается не мгновенно, а в результате переходного процесса.

3.3.3. Свойства систем

К главным системным свойствам, которые используются для характеристик и описания систем, относят следующие:

Целостность - изменение любого объекта оказывает воздействие на все другие элементы системы и ведет к изменению всей системы, и, наоборот, изменение любого элемента зависит от всех других элементов системы. Целостность системы – это её относительная независимость от среды и других аналогичных систем.

Суммативность (аддитивность) - изменение любого элемента зависит только от него самого, и изменение всей системы является суммой изменений не зависящих друг от друга ее элементов (взаимодействие в этом случае равно нулю).

Эмерджентность – несводимость свойств системы к её свойствам.

Механизация - процесс перехода системы от состояния целостности к состоянию суммативности. При этом коэффициенты взаимодействия каждого отдельного элемента системы уменьшаются с течением времени.

Полисистемность – её смысл заключается в том, что любой объект окружающего мира, любая организация одновременно принадлежат многим системам. Так, например, организация может входить в систему фирмы, отрасли, города, региона страны. Здесь же следует отметить, что каждая из этих систем стремится к своей особой цели, используя любой свой элемент в качестве средства. Поэтому внутренняя структура организации должна быть построена таким образом, чтобы в определенной мере удовлетворить интересы всех систем, в которые входит организация, согласовать их противоречивые цели.

Централизация - процесс увеличения коэффициентов взаимодействия у части или отдельного элемента системы. В результате незначитель-

ные изменения этой части (ведущая часть системы) приводят к существенным изменениям всей системы).

Иерархическая организация системы - когда отдельные элементы системы представляют собой системы низшего порядка и (или) рассматриваемая система выступает в качестве элемента системы более высокого порядка.

Одним из ключевых понятий в системном анализе является понятие "**структура**", которое связано с взаиморасположением элементов системы и упорядоченностью отношений между ними, определяемыми поставленными перед системой целями.

Структура может быть также определена как относительно устойчивая фиксация связей между элементами системы.

Проблема структуризации является одной из главных отличительных особенностей системного анализа. Выявление структуры системы (явления, объекта и т.п.) позволяет существенно сократить множество комбинаций отношений между элементами. Другими словами, структуризация объекта (явления, процесса) - это определенное ограничение степеней свободы его элементов.

Рассмотренные понятия характеризуют статическое состояние систем. При рассмотрении динамики систем основными понятиями являются: цель, поведение, целенаправленное поведение, обратная связь.

Цель системы - это желаемое, предпочтительное для неё состояние.

Поведение (функционирование) системы – это её действие во времени. Изменение структуры с течением времени часто рассматривают как эволюцию системы.

Целенаправленное поведение – деятельность, направленная на достижение цели.

Обратная связь – воздействие результатов функционирования системы на характер этого функционирования.

Обратная связь, которая усиливает результаты функционирования системы называется положительной обратной связью. Положительная обратная связь может приводить к неустойчивым состояниям системы, так как усиливает отклонение системы от заданного поведения. Обратная связь, которая ослабляет результаты функционирования системы, называется отрицательной. В процессе функционирования она обеспечивает устойчивость системы, подавая сигналы для ликвидации отклонений от заданного поведения, то есть обеспечивает целенаправленное поведение данной системы.

Роль обратной связи в поведении технических, биологических и социальных систем одними из первых осознали А.А. Богданов, А.П. Анохин, Н. Винер.

А.А. Богданов в своей основной работе "Всеобщая организационная наука (Тектология)" (1925 г.) писал, что для развития любой организации необходимы положительная и отрицательная обратная связь, которую он называл биорегулятором [5].

Основатель кибернетики Норберт Винер в 1943 г. показал единство задач, для решения которых важнейшими являются проблемы связи и управления. Причем он отмечал, что существование отрицательных обратных связей у живых существ является главной отличительной особенностью, отличающей живую природу от неживой [6]. Отрицательная обратная связь в технических системах задается их создателями. Следует отметить, что кибернетика – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в живых организмах, социальных и технических системах не могла появиться без учения об обратных связях.

3.3.4. Этапы и процедуры системного анализа

Рассматривая системный анализ как методологию постановки и решения проблем, Ю.М. Плотинский выделяет 11 этапов, следуя которым можно последовательно и системно анализировать конкретную проблему.

1. Формулировка основных целей и задач исследования.
2. Определение границ системы, отделение её от внешней среды.
3. Составление списка элементов системы (подсистем, факторов, переменных и т.д.).
4. Выявление сути целостности системы.
5. Анализ взаимосвязей элементов системы.
6. Построение структуры системы.
7. Установление функций системы и её подсистем.
8. Согласование целей системы и её подсистем.
9. Уточнение границ системы и каждой подсистемы.
10. Анализ явлений эмерджентности.
11. Конструирование системной модели [11].

Предложенный перечень этапов является приблизительным. Отдельные этапы можно опускать, - другие добавлять, но общая направленность анализа остается.

При проведении системного анализа И. Пригожин и И. Стенгерс не рекомендуют слишком доверять аналогиям и интуиции, так как часто отклик системы на возмущение системы оказывается противоположным тому, что предсказывает наша интуиция.

Состояние обманутых ожиданий в этой ситуации хорошо отражает термин "контринтуитивный". Единственной специфической особенностью сложных систем является то, что наше знание о них ограничено и неопределенность со временем возрастает. Отсюда следует, что дать удовлетво-

рительный прогноз поведения сложной системы, используя только собственный опыт и интуицию, как правило, невозможно. Сложная система реагирует на внешние воздействия совсем иначе, чем ожидает наша интуиция, основанная на общении с достаточно простыми системами.

Для исследования сложных систем необходимо особое единство процедур синтеза и анализа. Существует разные подходы к их сочетанию. С. Камионский предложил следующую последовательность процедур, которую можно применить к исследованию социальных организаций:

1. Определить границы исследуемой системы. Эти границы условны и определяются в каждом конкретном случае условиями задач, стоящих перед исследователями.

2. Определить все надсистемы, в которые входит исследуемая система в качестве подсистемы. Например, если исследуется экономическая среда, в которой функционирует организация, то она и будет той надсистемой, в которой следует рассматривать её функции. Исходя из взаимосвязи всех сфер жизни современного общества, любой объект (организацию, предприятие и т.п.) следует изучать в качестве составной части многих систем - экономических, политических, социальных, экологических, региональных, государственных, международных. Каждая из этих надсистем, в свою очередь, имеет множество подсистем, с которыми связана данная организация. Эти подсистемы входят и в другие системы, с которыми связана организация - поставщики, потребители, конкуренты, банки. Необходимо иметь в виду, что у всех систем есть свои специфические цели. Поэтому необходимо тщательно изучать среду, в которой функционирует организация.

3. Определить основные черты и направления развития всех надсистем, которым принадлежит данная система, в том числе, сформулировать их цели и противоречия между ними.

4. Определить роль исследуемой системы в каждой надсистеме, рассматривая эту роль как средство достижения целей надсистемы. При этом следует рассмотреть следующие два аспекта:

а) идеализированную, ожидаемую роль системы с точки зрения надсистемы, т.е. те функции, которые следовало бы выполнить, чтобы реализовать цели системы;

б) реальную роль системы в достижении целей организации.

5. Выявить состав системы, т.е. определить части, из которых она состоит.

6. Определить структуру системы, представляющую собой совокупность связей между её элементами. Здесь следует отметить многоструктурность любой системы. Любая организация имеет следующие структуры: организационную, информационную, экономическую, морально-психологическую, социальную.

7. Определить функции компонентов системы, их вклад в реализацию системы в целом.

8. Выявить причины, объединяющие отдельные части в систему, в целостность. Основным интегрирующим фактором, создающим системы, является человеческая деятельность. Важным интегрирующим фактором является цель.

9. Определить все возможные связи, коммуникации системы с внешней средой.

10. Рассмотреть исследуемую систему в динамике, развитии. Это означает, что следует сформулировать историю системы, источник её возникновения, периоды становления, тенденции и перспективы развития, переходы к новым качественным состояниям [8].

В начале 70-х гг. Ю.И. Черняк предложил последовательность этапов и работ по системному анализу и его научный инструментарий, которые можно применить для анализа любой “жесткой” системы [14, 15].

С учётом современного уровня развития системных знаний можно предложить "Алгоритм системного анализа организации" и набор рекомендуемых методов для его реализации (см. табл. 1).

Таблица 1

Алгоритм системного анализа организации

ЭТАПЫ и РАБОТЫ	Рекомендуемые методы исследований этапов и работ
<p>I. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - существует ли проблема? - факторы и причины, которые повлияли на возникновение проблемы; - анализ логической структуры проблемы (“дерево проблемы”); - анализ развития проблемы (в прошлом и будущем); - внешние связи проблемы (с другими проблемами). 	<p>Метод сценариев Диаграмма "Проблема – причины" Метод “Дерева проблем” Диагностические методы Метод “Мозгового штурма”</p>
<p>II. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разложение проблемы на комплекс четко сформулированных задач; - выделение системы (объекта исследования); - определение границ системы и подсистем; - выделение подсистем и элементов; - определение всех надсистем, в которые входит исследуемая система; - определение наиболее значимых черт всех надсистем, в которые входит данная система; - исследование роли данной системы в каждой надсистеме; - определение характеристик внешней среды (макроокружения, непосредственного окружения) 	<p>Метод “Дерева целей” Матричные методы Статистические методы</p>

<p>III. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение числа уровней иерархии исследуемой системы; - определение числа подсистем и элементов системы; - определение организационной структуры системы (совокупность связей между элементами); - определение информационной, социальной, экономической, технологической и других структур; - определение направлений деятельности подсистем и языков и их анализ; - определение функций, процессов, операций, выполняемых системой; - определение процессов управления и каналов информации. 	<p>Диагностические методы Матричные методы Сетевые методы Морфологические методы Кибернетические методы Метод “Дерева целей”</p>
<p>IV. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ И КРИТЕРИЯ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулирование общей цели системы (миссии); - определение целей системы (декомпозиция миссии); - определение подцелей системы; - определение возможных дополнительных побочных целей, которые могут быть достигнуты; - определение ограничений среды; - определение критериев достижения целей; - композиция общего критерия достижения главной цели (миссии) системы. 	<p>Метод экспертных оценок “Делфи” Метод “Дерева целей” Методы экономического анализа Морфологические методы Кибернетические модели Оптимизационные, игровые, имитационные и др.</p>
<p>V. ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛИ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулирование целей реализации процессов; - формулирование целей достижения качества (процессов ,продукции, решений и т.п.); - формулирование целей эффективности деятельности системы и ее подсистем; - формулирование внешних целей и ограничений; 	<p>Метод “Дерева целей” Сетевые модели Описательные модели</p>

Продолжение табл.1

ЭТАПЫ и РАБОТЫ	Рекомендуемые методы исследований этапов и работ
<p>VI. ВЫЯВЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ПРОЦЕССОВ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценка существующей технологии и мощностей системы; - оценка современного состояния ресурсов трудовых, материальных, финансовых, временных и др.; - оценка запланированных и реализуемых системой проектов; - оценка возможностей взаимодействия с другими системами; - выявление в потребностях в ресурсах временных, кадровых, материальных, финансовых; - оценка социальных, экономических, политических и других факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности системы; 	<p>Метод “Дерева целей” Метод экспертных оценок “Делфи”</p>
<p>VII. АНАЛИЗ БУДУЩИХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ. ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ тенденций и прогноз развития системы; - прогноз и анализ развития и изменения среды; - прогнозы появления новых факторов, оказывающих сильное влияние на развитие системы; - прогноз и анализ возможных ресурсов будущего; - прогноз и анализ возможных изменений целей и критериев. 	<p>Метод сценариев Метод “Дерева целей” Метод экспертных оценок “Делфи” Сетевые методы Статистические методы Описательные методы</p>

<p>VIII. ОЦЕНКА НОВЫХ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценка взаимозависимости и соподчиненности новых целей системы и подсистем; - оценка относительной важности новых целей системы и подсистем; - оценка дефицитности и стоимости ресурсов для достижения целей; - оценка влияния внешних факторов; - вычисление комплексных оценок. 	<p>Метод экспертных оценок “Делфи” Методы экономического анализа Морфологические методы</p>
<p>IX. ОТБОР ВАРИАНТОВ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ И ПОДСИСТЕМ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ целей на совместимость, на полноту; - анализ дополнительных, побочных целей; - отсеечение неактуальных, избыточных и побочных целей; - планирование вариантов достижения целей; - оценка и сравнение вариантов; - выбор рациональных для данных условий вариантов достижения целей; - построение комплекса вариантов целей, а также средств и способов их достижения. 	<p>Метод “Дерева целей” Матричные методы Методы экономического анализа Морфологические методы</p>
<p>X. ДИАГНОЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ технологических, экономических, социальных, информационных процессов; - анализ масштабов управляемости; - анализ соотношения централизации и децентрализации; - анализ числа уровней, звеньев системы и связей между ними; - анализ распределения прав, обязанностей и ответственности; - анализ разделения и кооперации труда; - анализ их достоинств и недостатков; - выявление недостатков системы; - выявление недостатков процессов управления системой; 	<p>Методы экономического анализа Метод “Дерева целей” Матричные методы Диагностические методы Кибернетические модели</p>

Окончание табл. 1

ЭТАПЫ и РАБОТЫ	Рекомендуемые методы исследований этапов и работ
<p>XI. ПОСТРОЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулирование мероприятий, проектов, программ развития системы; - определение очередности целей; - распределение сфер деятельности и сфер компетенции подсистем и элементов; - разработка плана мероприятий с учетом ограничений; - распределение мероприятий по организациям, руководителям и исполнителям; - определение форм и методов контроля за ходом работ по развитию системы. 	<p>Методы экономического анализа Матричные методы Описательные методы</p>

<p>ХII. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулирование миссии, целей, подцелей и задач организации; - формулирование функций организации; - проектирование организационной, информационной, социальной, экономической, технологической структуры; - проектирование информационных механизмов; - проектирование технологии управления; - проектирование форм и методов контроля; - проектирование режимов работы; - обоснование и выбор методов мотивации; - определение направлений развития организации. 	<p>Диагностические методы Метод “Дерева целей” Матричные методы Сетевые методы Кибернетические методы SWOT - анализ</p>
<p>ХIII. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулирование целей подразделений, разработка стратегии, планирование, мотивация, координация, учёт, контроль, оценка результатов и др.; - определение общих функций организации (планирование, маркетинг, организация, финансы, инновации, информация, социальное развитие и др.); - определение основных ресурсов для реализации функций (время, финансы, кадры, технологии, информация, культура, идеи и др.); - описание работы, её сложность, напряжённость, профессиональный риск; - требования к работе; - восприятие людьми работы; - проектирование рабочих процессов, операций, процедур; - определение необходимости и проектирование ротации кадров; - проектирование организационного и социального развития и др. 	<p>Метод “Дерева целей” Матричные методы Морфологические методы Сетевые методы Кибернетические модели Описательные методы Социологические методы Соционические методы</p>

Краткая характеристика каждого этапа:

I. Вопрос о том, существует ли проблема, имеет очень большое значение, так как приложение значительных усилий к решению несуществующих проблем – это напрасные затраты людских и материальных ресурсов. Необходимо выяснить когда и почему возникла проблема, какие факторы (причины) повлияли на её появление. Правильное и точное формулирование проблемы является первым и необходимым этапом любого системного исследования, и его иногда приравнивают к половине решения этой проблемы.

II. Чтобы построить систему, проблему надо разложить на комплекс чётко сформулированных подпроблем и задач, которые образуют иерархию. После этого необходимо выделить объект исследования. Такое выделение в некоторых случаях составляет наибольшую трудность исследования. Это обусловлено тем, что часто довольно трудно определить границы самой системы и границы её разбиения.

III. В социально-экономических системах структурные связи и отношения часто скрыты за отношениями административной подчиненности. При структурном анализе следует помнить о том, что наряду с организационной в любой организации имеются ещё и информационная, социальная, экономическая, технологическая и другие структуры. Каждая из этих структур имеет свои подсистемы и описывается своим особым языком.

IV. Формулировать общую цель организации, а также конструировать критерий эффективности системы нельзя только путём опроса обществен-

ного мнения. Этот процесс представляет собой сложную логическую процедуру в рамках понятий теории систем. При построении и исследовании "Дерева целей" особое внимание рекомендуется обратить на детальный анализ побочных и избыточных целей. На практике довольно часто встречаются случаи, когда со временем побочные цели становятся основными.

V. Для больших и сложных социальных и экономических объектов общая цель системы значительно отделена от конкретных средств их достижения. Поэтому выбор решения требует огромной трудоемкой работы по увязке цели со средствами её реализации путём декомпозиции целей. Эта трудоёмкая работа, как правило, является важнейшей в системном анализе. Именно она породила метод "Дерева целей", который является главным и единственным инструментальным достижением системного анализа.

VI. В целом ряде случаев, особенно когда мы имеем дело с такими системами, как система обеспечения безопасности, системы здравоохранения, образования и т.п., выразить явным образом цель и критерий эффективности развития логическим путем либо не удаётся, либо удаётся с трудом. В этом случае цель и анализ существующего положения осуществляется на основе последовательного прогноза.

VII. Прогнозирование, получение информации о будущем любыми научными методами представляет собой важнейшую и очень сложную часть системного анализа. При разработке прогнозов нельзя ограничиваться только анализом тенденций развития самой системы. Следует прогнозировать и учитывать результаты прогнозов развития и изменений среды.

VIII. Учёт социальных, политических, моральных и др. факторов, оказывающих решающее влияние на формулирование целей организации и отбор средств их реализации, осуществляется как с помощью субъективных оценок экспертов, специалистов как по данной проблеме, так и по широкому кругу взаимосвязанных проблем. Это обусловлено тем, что большинство из этих организаций малоструктурированы, и редко имеют количественные оценки.

IX. Так как понятие цели неотделимо от понятия средств её достижения, то центральным моментом в принятии решений является отсеечение тех целей, которые признаны малозначащими, дополнительными или не имеющими средств для достижения, и отбор конкретных вариантов достижения взаимосвязанного комплекса важнейших целей.

X. Задачей системного анализа является не только создание новой организации, но и совершенствование работы существующей, ориентация их на решение проблемы, на выявление возможностей, недостатков, узких мест в процессе сбора, переработки информации и принятия решений с целью устранения этих недостатков. Новая система будет эффективно внедряться в том случае, если она облегчает работу организации, способствует

решению актуальных задач и достижению ближайших целей. Выявление актуальных проблем управления и ближайших целей является также предметом диагностического обследования и анализа организации.

XI. В результате решения задач системного анализа крупных проблем, включающих планы научных исследований, разработок, капиталовложений и строительства, развития отраслей и территорий, создаются комплексные программы развития (целевые, комплексные, федеральные, отраслевые, региональные и т.п.). Эти программы распределяются по времени, закрепляются за различными исполнителями, устанавливается порядок финансирования руководства и координации, создаётся система ответственности.

XII. Для достижения поставленных целей необходимо построить новую или усовершенствовать функционирующую организацию. Системный анализ является в этом случае каркасом, объединяющим все необходимые знания, методы и действия для решения сложных проблем.

XIII. Мало построить новую или усовершенствованную организацию. Необходимо организовать её эффективное функционирование. Для этого необходимо разработать ряд документов, регламентирующих её деятельность и внедрить их в практику.

Следует особо отметить, что роль методологии сводится к максимально точной формулировке задачи на каждом этапе и к подбору на каждом этапе метода, в наибольшей степени соответствующего существу постановки задачи. Научный инструментарий системного анализа приведен во втором столбце табл. 1.

Системная методология – это подход не от метода, а от задачи, требование комплексного использования целой серии методов, или их системного использования для решения различных частей и этапов проблемы.

Методы, рекомендуемые при проведении системного анализа

К наиболее распространенным методам, которые можно использовать при проведении системного анализа, можно отнести следующие:

1. Метод сценариев. С его помощью устанавливается логическая последовательность событий для того, чтобы показать, как на основе знаний о существующей ситуации может развиваться будущее состояние объекта. Этот метод является средством первичного упорядочения проблемы, а также средством получения и сбора информации о взаимосвязях проблемы с другими проблемами и о возможных направлениях будущего развития в явно выраженных временных координатах. Написание сценария будет более эффективным, если в этом процессе будет использован широкий круг специалистов разного профиля, которые обеспечат многостороннее, разноаспектное рассмотрение проблемы, и позволят проследить её состав и взаимосвязи с другими проблемами. Главная цель написания сценария – это определение главного направления развития объекта (рис. 1).

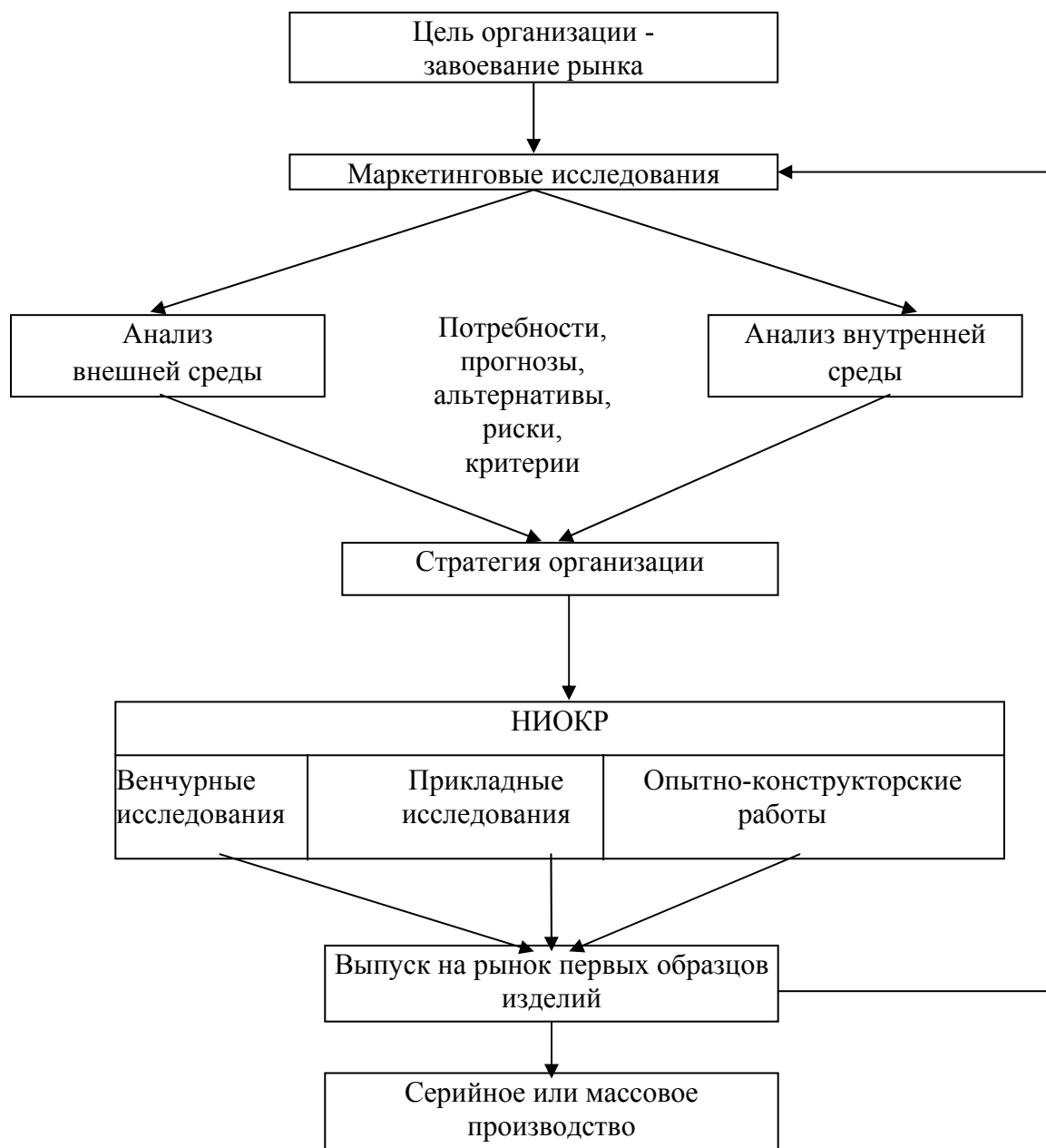


Рис. 1. Рекомендуемый сценарий работ по исследованию возможностей завоевания рынка организацией

При написании сценария сначала определяется желаемое и реальное положение организации на внутреннем и внешнем рынке. Затем определяются главная, глобальная цель и цели организации, далее определяются средства, возможности, источники и объёмы возможного финансирования, а также ограничения для достижения поставленных целей. При этом большое внимание уделяется анализу целей, критериев, альтернатив, рисков. На основе результатов такого анализа принимается решение по выбору наиболее рационального (оптимального) варианта направле-

ния развития организации. Такой сценарий имеет описательный характер.

2. Метод "Мозгового штурма"

Термин и метод "Мозговой штурм" или "Мозговая атака" предложены американским учёным Ф. Осборном. Этот метод основан на том, что коллективно генерировать идеи гораздо эффективнее, чем индивидуально. Процесс индивидуальной творческой деятельности человека часто сдерживается психологически социальными и другими факторами. Среди главных сдерживающих факторов можно назвать следующие: авторитарный стиль работы руководителя, давление авторитетов, традиции и неписанные законы коллектива, боязнь критики и т. п.

Применение метода "Мозгового штурма" позволяет высвободить творческую энергию работников, решающих организационно-управленческую задачу.

В настоящее время имеется несколько модификаций метода "Мозгового штурма". Например, прямой коллективный "Мозговой штурм". Он является методом коллективного генерирования вариантов решения задачи. Целью этого метода является сбор наибольшего числа идей с использованием приёмов преодоления инерции мышления. Длительность проведения сеанса от 15 минут до одного часа. Сначала идёт генерация идей участниками штурма, затем группа специалистов-экспертов осуществляет отбор самых оригинальных и рациональных идей и в заключение отбирается наиболее подходящий для данных условий вариант решения задачи.

3. Метод экспертных оценок "Делфи"

разработан американским исследователем О. Хелмером. В отличие от метода сценариев метод "Делфи" предполагает предварительное ознакомление привлекаемых экспертов с ситуацией с помощью какой-либо модели. Специалисты оценивают структуру модели в целом и с помощью анкетного опроса (с унифицированными формами вопросов, ответов и оценок) дают предложения о включении в неё неучтённых связей. Затем производится статистическая обработка анкет и формируется коллективное мнение группы. Выявляются и обобщаются аргументы в пользу различных суждений. Полученная информация сообщается экспертам. Их просят пересмотреть оценки и объяснить причины несогласия с коллективным суждением. Эта процедура повторяется 3 - 4 раза. В результате происходит сужение диапазона оценок [12, 16].

Существует целый ряд методов усреднения и объективизации мнений экспертов, а также ряд процедур оценки авторитетности и удельного веса мнений самих экспертов, например, их взаимной оценки компетентности в той или иной области. В тех случаях, когда отсутствуют объективные данные (например, информация о будущем), метод "Делфи" представляется самым надёжным средством получения многосторонних и достаточно надёжных данных.

4. Диагностические методы – это методы массового обследования организаций и аппаратов управления в целях усовершенствования форм и методов их работы (статистические, социологические, экономические и другие).

5. "Дерево целей" представляет собой главный инструмент увязки целей высшего уровня с конкретными средствами их достижения на низшем уровне через ряд промежуточных звеньев.

“Деревом целей” называют связный ориентированный граф (т.е. фигуру, состоящую из точек – вершин, соединённых отрезками – рёбрами), выражающий отношения между вершинами – этапами или проблемами достижения определённых целей. Пример построения "Дерева целей" представлен на рис. 2, правила построения "Дерева целей" рассмотрены в гл. 4.

6. Диаграмма "Проблема – причины". Её предложил японский учёный и предприниматель Исикава для исследования проблем управления качеством на производстве. В научной литературе она известна как "Диаграмма Исикавы". Анализ использования этой диаграммы показал, что с определённой модификацией её можно с большим успехом использовать для анализа организационных и управленческих проблем и назвать диаграмму "Проблема – причины". В этом случае диаграмма строится следующим образом:

- исследуется конкретная проблемная ситуация;
- формулируется проблема, подлежащая решению (организационная, управленческая, экономическая, социальная и другие);
- выбираются группы причин, оказывающих, по мнению исследователя, наибольшее влияние на проблему;
- в каждой выбранной группе перечисляются конкретные причины, мешающие решению проблемы.

Пример построения диаграммы “Проблема - причины” приведён на рис. 5 .

7. Диаграмма "Проблема - пути решения". Диаграмма строится аналогично диаграмме "Проблема – причины". Но при её построении на основе полученных из диаграммы "Проблема – причины" результатов рисуется размеченный граф решений большого числа организационных, управленческих и других проблем (диаграмма "Проблема - пути решения"). В этом случае диаграмма строится следующим образом:

- выбираются главные причины (факторы), оказывающие наибольшее влияние на решение проблемы;
- выбираются главные направления устранения этих причин, т.е. направления решения проблемы;
- формулируются конкретные задачи, которые необходимо решить в процессе решения проблемы;
- выбираются пути решения этих задач;
- на ребрах графа наносятся эти пути решения задач.

Перечень выбранных направлений и конкретных задач является графическим представлением плана решения данной проблемы.

8. Матричные методы не являются специфическим инструментом системного анализа, однако широко используются на различных этапах в качестве вспомогательного средства. Эти методы основаны на использовании матриц, отражающих значения (веса) вершин граф-модели объекта исследования. Матрица - это наглядная форма представления информации, раскрывающая внутренние связи между элементами, помогающая выяснять и анализировать ненаблюдаемые части структуры. (Пример – периодическая таблица элементов Д.И. Менделеева, матрица распределения прав и ответственности.)

9. Сетевые методы в системном анализе используются, главным образом, на этапе построения комплексных программ развития. Элементы нижних уровней "Деревьев целей", перегруппированные по признаку временных логических взаимосвязей, можно преобразовать в сеть. Более сложные многомерные сети используются для распределения сфер ответственности, распределения работ по конкретным исполнителям в организациях, ориентированных на цель.

10. Методы экономического анализа применяются на всех стадиях системного анализа. Целью экономического анализа является выявление сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов, хозяйственной деятельности на всех уровнях и в разных сферах экономики (производственная, социальная). Экономический анализ призван обосновывать решения и действия в области экономики и социальной политики. Экономический анализ делится на макроэкономический анализ, охватывающий экономику страны, отрасли, социальной сферы и микроэкономический анализ, целью которого является исследование отдельных объектов и процессов в организации.

11. Методы морфологического анализа. Морфологический анализ представляет собой ряд приёмов систематизированного рассмотрения объектов, явлений и получения систематизированной информации по всем возможным решениям изучаемой проблемы, не пропуская ничего без предварительного исследования. В процессе анализа все объекты разбиваются на группы, каждая из которых подвергается тщательному изучению.

Среди главных этапов морфологического анализа можно назвать следующие:

- точная формулировка проблемы, подлежащей решению;
- тщательный анализ всех параметров, важных с точки зрения решения данной проблемы;
- построение "морфологического ящика", потенциально содержащего все возможные решения.

"Морфологический ящик" представляет собой многомерную матрицу, в клетках которой помещены соответствующие параметры. Каждая из клеток содержит одно из возможных решений, полученных на основе рассматриваемых параметров. Общее число возможных решений равно произведению числа всех параметров, представленных в "морфологическом ящике" по строкам. Проводимый анализ показывает, что многие из предлагаемых решений практически неосуществимы и поэтому к реальному рассмотрению будет предложено число решений значительно меньше, чем общее. Метод морфологического анализа на основе перестановок и различных сочетаний параметров позволяет вырабатывать вероятностные характеристики объектов, которые ещё не существуют, но могут существовать.

1. Изучение полученных решений с точки зрения их функциональной ценности.

2. Выбор наиболее рациональных для данных условий решений и направлений их реализации.

Пример построения "морфологического ящика" представлен на рис. 6.

12. Статистические методы используются в качестве инструментов получения информации об объекте исследования. Они основаны на построении и анализе динамических рядов характеристик объекта исследования. Эти методы дают хорошие результаты только при наличии заранее подготовленного хорошего достоверного статистического материала. Широкое распространение имеют также методы корреляционного и регрессионного анализа, факторного анализа и др.

13. SWOT- анализ. Название составлено из первых букв английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats - сила, слабость, возможности и угрозы. Этот метод позволяет совместно изучать внешнюю и внутреннюю среды. С помощью этого метода устанавливаются связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями, а затем могут быть использованы для формулирования стратегии организации (рис. 7).

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле сильные стороны - возможности	Поле сильные стороны - угрозы
Слабые стороны	Поле слабые стороны - возможности	Поле слабые стороны - угрозы

Рис. 7. Матрица SWOT

14. Кибернетические модели отображают процессы управления в экономических системах. Они используются тогда, когда именно эти процессы являются предметом системного анализа. В них применяются различные выразительные средства - схемы, блок-схемы, таблицы, диаграммы.

15. Экономико-математические модели описательного типа (описывающие состояние объекта или его поведение) являются важнейшим средством представления экономических систем в процессе системного анализа в той их части, где имеется достаточная количественная информация.

16. Нормативные операционные модели (оптимизационные, имитационные, игровые). Они служат для нахождения оптимальных и близких к оптимальным решений. Модели такого типа – оптимизационные, игровые, имитационные используются в системном анализе в том случае, когда они уже хорошо отработаны и по ним имеется исходная информация.

Например, имитационная модель представляет собой машинную программу, описывающую в терминах ЭВМ все процессы, действия и события, которые происходят в исследуемой системе. Другими словами, имитационное моделирование представляет собой динамическое отображение изменений состояний исследуемой системы с течением времени.

Применение методов системного анализа получает все большее распространение, однако на практике не бывает случаев, когда необходимы все рассмотренные этапы и все приведенные методы. Как правило, этапы системного анализа сочетаются в самых различных комбинациях. Инструментарий системного анализа содержит не только взаимодополняющие методы, но и взаимоисключающие. Поэтому использовать тот или иной метод следует исходя из потребности практики, а также руководствуясь удобством отображения и понимания объекта.

3.4. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

До 50-х гг. нашего столетия основные научные исследования были связаны с механистическим мировоззрением, опирающимся на классическую физику и только лишь небольшая часть исследований распространялась на нефизические области (биологию, социологию, поведенческие науки).

Такое положение в науке было связано с тем, что классическая наука занималась проблемами, связанными с двумя переменными (одной причиной и одним следствием), и, в более редких случаях, проблемами с несколькими переменными.

Однако множество проблем, стоящих перед биологией, социологией, психологией и другими поведенческими науками, в большинстве своем являются проблемами со многими переменными и они потребовали для своего решения новых понятийных средств и новых методов. Значительную часть таких средств и новых методов решения задач дала общая теория систем, которую Л. фон Берталанфи рассматривал как одну из многих в группе параллельно развивающихся теорий.

Последние десятилетия понятия "система", "системный подход", "системный анализ" стали ключевыми в любом научном исследовании. Системный подход к анализу различных, особенно технических, систем позволил решать большое число проблем, которые до этого не могли быть решены.

До 60-х гг. социальные системы принято было рассматривать либо как "машины", служащие их создателям и собственникам, либо как "организмы", в которых цели подсистем и элементов полностью подчинены целям целого. С начала 60-х гг. в мире обстановка резко меняется. Крупные фирмы наряду с массовым производством резко увеличивают объёмы произ-

водства по индивидуальным заказам. Всё это привело к лавинообразному возрастанию объёмов информации и революционным принципам и методам её обработки. Персонал фирм становится всё более образованным и старается самостоятельно решать многие производственные и социальные вопросы.

В настоящее время под "социальной системой" понимают, в частности, упорядоченность в определённом отношении взаимодействующих индивидуумов, групп индивидуумов, вещей, процессов, образующая интегративные качества, не свойственные составляющим её компонентам.

Социальные системы делят на семь типов: индивид, семья, группа, организация (предприятие, учреждение и т.п.), социальный институт (право, религия, образование и т.п.), территориальная общность (село, город, область, государство), мировое сообщество (мировая система).

Важнейшим компонентом социальных систем является человек. Это является основным признаком, отличающим социальные системы от других (например, технических, биологических) систем.

В таких условиях, по мнению американского ученого Р. Акоффа, социальные организации должны стать "социосистемными" т. е., в первую очередь, стать демократическими. В демократических организациях в подготовке и принятии решений, особенно при планировании работы организации, должны участвовать все заинтересованные лица.

Р. Акофф считает, что центральное место в социосистемной организации принадлежит методологии "интерактивного" (взаимодействующего, согласованного) планирования. Оно имеет пять этапов.

1. Анализ состояния организации и её проблем.
2. Разработка вариантов "идеализированного" будущего корпорации.
3. Разработка средств достижения целей. На этой стадии отбрасывается часть вариантов, предложенных на этапе 2, но которые достичь невозможно.
4. Распределение имеющихся ресурсов (материальных, людских, финансовых).
5. Планирование внедрения.

Методология "интерактивного" планирования используется для совершенствования деятельности организации. Она предполагает:

1. Целостность планирования - план разрабатывается сразу для всех частей и уровней организации.
2. Непрерывность планирования. В разработанном таким образом плане невозможно предусмотреть всё. Поэтому при изменении внешних и внутренних условий обязательно необходима корректировка плана.

Вместе с тем применение методов классического системного анализа к исследованию социальных систем не всегда даёт положительные результаты. Это обусловлено жесткостью системного подхода, который не по-

зволяет улавливать и учитывать слабоструктурированный и трудно формализуемый характер многих социальных ("мягких") систем. Поэтому при разработке проектов социальных систем (организационных проектов) должны применяться новые подходы.

Разработка организационного проекта должна базироваться, по мнению одного из основоположников исследований "мягких" систем - американского ученого У. Черчмена, на следующих принципах:

1. Оппонирование. В слабоструктурированных проблемах можно разобрататься, если рассматривать их с различных точек зрения.

2. Участие. В процессе принятия решений должны участвовать представители заинтересованных сторон.

3. Интегративность. В процессе обсуждения различные точки зрения должны синтезироваться на более высоком уровне, что приводит к выработке общего плана действий.

4. Обучение. В результате такой работы участники процесса системного анализа начинают лучше понимать свою фирму и её проблемы.

Первая работа по исследованию "мягких" систем была опубликована в 1972 г. английским ученым П. Чеклендом. В ней он рассматривал мир с двух сторон:

а) как совокупность систем, созданных природой или человеком;

б) как проблематичный, малоструктурированный, допускающий множество толкований. Эта сторона реального мира также изучается с помощью системного анализа. При этом системы рассматриваются не как часть реального мира, а как системно-организованный процесс его изучения (Цит. по [11]).

Метод "мягких" систем, предложенный П. Чеклендом, представляет собой системно-ориентированное руководство, которое помогает человеку решать проблемы окружающего мира. Однако указывается, что эти проблемы не могут быть решены раз и навсегда.

Системный подход применяется для того, чтобы оптимизировать функционирование систем. В "мягких" системах исследователи могут иметь различные взгляды и выдвигать множество различных задач, которые, по их мнению, следует решить в данной ситуации.

Системное мышление заставляет исследователя рассматривать социальный объект в виде жестких систем, которые рассматриваются в системных терминах (система, структура, функции, цели, средства). Это не позволяет получить ожидаемый результат, так как социальные системы включают в себя работников и группы, которые имеют собственные цели, взгляды, установки, влияющие на принятие решений.

Методология "мягких" систем предназначена для выявления различных точек зрения на социальные системы и достижения взаимопо-

нимания. Именно это отличает её от традиционного жесткого системного подхода.

П. Чекленд рассматривает методологию "мягких" систем как процесс обучения, состоящий из семи этапов.

1. Определение неструктурированной проблемной ситуации.

2. Изучение и описание возникшей проблемной ситуации. Изучение ситуации ведется с помощью различных методик и документов (опросов, анализа документов и т.п.). Описание ситуации П. Чекленд рекомендует осуществлять с помощью образной схемы, включающей примитивные рисунки, графики, диаграммы, иероглифы, стрелки и поясняющие подписи под ними. На схеме могут быть отражены также различные точки зрения на проблему и возможные варианты решений.

Главным достоинством такой схемы является то, что она дает возможность увидеть в комплексе всю проблемную ситуацию, обнаружить трудности.

3. Формулирование выявленных точек зрения в виде ключевых определений. В каждом ключевом определении должны содержаться ответы на вопросы: что и почему необходимо сделать, кто это должен сделать, какие ограничения на решение проблемы налагает внешняя среда, кто выиграет и кто проиграет в результате решения проблемы. Другими словами, ключевое определение должно показать, какой должна стать данная социальная система.

4. Для каждого ключевого определения строится своя концептуальная модель. Для этих моделей не требуется доказательства их истинности и адекватности. Они должны служить лишь средством для организации обсуждения исследуемой проблемы.

5. Сравниваются все концептуальные модели между собой и с реальным положением дел, которое отображено на образной схеме. Составляются перечни различий между ними. Определяется эффективность существующих функций системы.

6. Организуется обсуждение построенных концептуальных моделей, точек зрения, которые положены в основу этих моделей, а также возможных последствий реализации моделей. При обсуждении последствий реализации концептуальных моделей целесообразно ввести ряд ограничений культурного и политического характера (этические, экологические, этнические и др.). Роль исследователя на этом этапе заключается в рациональной организации конструктивных обсуждений заинтересованными сторонами предлагаемых моделей для поиска приемлемых решений. Выбранная в процессе дискуссии модель дорабатывается и конкретизируется. На её основе разрабатывается проект совершенствования функционирования системы и формулируются конкретные рекомендации.

7. Осуществляются действия по реализации разработанных рекомендаций, направленные на совершенствование системы.

Описанный цикл исследований конкретной социальной системы по методологии "мягких" систем может повторяться неоднократно до тех пор, пока не будет получен удовлетворительный результат. При этом указанная последовательность не является жесткой. Её можно нарушать в любом месте, возвращаться к предыдущим этапам или, по мере накопления опыта, пропускать отдельные этапы. П. Чекленд пишет, что такой подход имеет не теоретический, а эвристический характер (Цит. по [11]).

Применение методологии "мягких" систем в значительной степени обусловлено тем, что поведение конкретной социальной системы в целом определяется человеческим фактором, т.е. поведением отдельных работников и групп, их субъективным восприятием ситуации и внешней среды.

Следует отметить, что применение некоторых понятий и терминов классического системного анализа при исследовании социальных систем сразу же ориентирует исследователей на использование более "жесткого" научного мышления. Поэтому применение методологии "мягких" систем предполагает создание и использование некоторых новых терминов, соответствующих новому подходу. Например, вместо жесткого термина "проблема" предлагается использовать более неопределенный термин "проблемная ситуация".

Предложенная П. Чеклендом методология "мягких" систем предназначена для решения проблем на уровне организаций, т.е. на микроуровне, однако для исследования больших социальных систем, в которых отдельные части не могут прийти к согласию, могут быть применимы основные идеи, принципы и отдельные приемы решения конкретных задач системного анализа.

Чилийские биологи У. Матурана и Ф. Варела для биологических и социальных систем ввели понятие "аутопойезис" (самотворение, самопорождение). С помощью этого процесса система осуществляет процессы самопроизводства своих компонентов, составляющих её организацию. Причем процессы аутопойезиса свойственны не всем социальным системам, а только естественным (семьи, клубы, политические партии). Организация определяет главные отношения, которые образуют систему как целое, а структура системы, т.е. взаимодействие элементов, может меняться. Одна система может иметь несколько структур, меняя их в соответствии с изменяющимися внешними условиями для того, чтобы лучше приспособиться к условиям внешней среды. Здесь важно отметить, что система сама определяет, реагировать ли на воздействие внешней среды и каким образом.

Аутопойезис определяет то, что порождает и запускает систему и обеспечивает её дальнейшее функционирование посредством замены элементов, перестройки структуры и её адаптация к внешним условиям. Ау-

топойезис - это не простое замещение отмирающих частей, но и побуждение их к деятельности.

В последние годы в процессе анализа изменений системы исследователи столкнулись с необходимостью распознавания отличий: "это" и "то", "система" и "среда", "мы" и "они", так как любое определение системы в конечном счете есть различие собственно системы и среды, в которой осуществляется её функционирование. На этом базируется требование оперировать не объектами, а различиями.

Применительно к социальным системам имеются варианты определений, например, Н. Луман считает, что под системой следует понимать не определенные сорта объектов, а определенное различие системы и окружающей среды. Система имеет две стороны: системы (как внутреннюю сторону формы) и окружающую среду (как внешнюю стороны формы). Только эти две формы вместе производят различие, форму, понятие. Оценивая роль коммуникаций, Н. Луман предложил считать, что социальная система состоит не из людей и действий, а из коммуникаций [11].

3.5. ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

Внедрение результатов является одной из наиболее трудных проблем системного анализа. Поэтому ряд исследователей предлагает создать самостоятельный раздел системного анализа, посвященный обобщению практического опыта внедрения.

К наиболее важным условиям эффективного внедрения результатов проведенного системного анализа относят установление доверительных отношений заказчика, разработчика (консультанта, исследователя, системного аналитика) и представителей других заинтересованных сторон. При этом рекомендуется:

- разработать план внедрения, содержащий ряд необходимых этапов;
- чётко распределить обязанности для каждого участника процесса внедрения;
- выбрать сроки и темпы работ;
- обеспечить возможность внесения дополнений и изменений в процессе внедрения;
- обеспечить обеим сторонам возможность отказаться от продолжения работы в любой момент, если одна из сторон не удовлетворена ходом работ.

При проведении этих работ разработчику рекомендуется:

уделять достаточное время обучению персонала организации. Он должен вести себя не как врач, изучающий симптомы и выписывающий рецепты, а как учитель, который должен оценить работу учеников и по-

мочь им освоить приемы и подходы, позволяющие в дальнейшем самостоятельно решать возникающие проблемы;

не присваивать себе заслуги в получении положительных результатов. Разработчик должен стараться всячески подчеркнуть заслуги других участников проекта;

иметь доступ к нужным лицам и необходимой информации.

Следует отметить, что недостаток информации или её намеренное сокрытие от разработчиков являются одной из главных причин провалов разрабатываемых проектов. Поэтому одним из основных направлений повышения эффективности проектов является демократизация процессов подготовки и принятия решений, то есть обеспечение участия в разработке тех работников, кто хотел бы и смог бы внести что-то новое.

Руководителям очень важно научиться правильно организовывать сам процесс проведения исследований. При этом особое внимание следует обратить на выявление специфических особенностей каждого эксперта, его знаний, квалификации, опыта, склонности к выполнению определенных ролей в группе. Необходимо также научиться правильно распределять экспертов на подгруппы и налаживать деловые связи и взаимодействие этих подгрупп.

Во время организации процесса системного анализа следует помнить, что методы, успешно применяемые при исследовании технических ("жестких") систем, не всегда применимы при исследовании социальных ("мягких") систем, которые требуют своих специфических методов. Следует также помнить о том, что исследователи выделяют четыре подхода к решению социальных проблем:

1. Отказ от каких-либо действий в надежде на то, что проблема решится и исчезнет сама собой.

2. Поиск частичных решений, смягчающих проблемную ситуацию до приемлемого состояния.

3. Поиск оптимальных наилучших решений.

4. Растворение проблемы. Четвёртый подход характерен для методологии "мягких" систем. Он ориентирует на поиск таких изменений в системе и окружающей среде (обходные пути), при которых проблема как бы исчезает.

ВЫВОДЫ

1. **Системное мышление** приводит к более полному и глубокому пониманию причин многих явлений, которые казались случайными, разрозненными, но объединенные в систему помогают выявлять закономерности функционирования и развития исследуемой организации.

2. Важным элементом системного мышления является **системный подход**. Он представляет собой совокупность принципов и методов исследования любых объектов (технических, экономических, управленческих и

др.) как систем. Он ориентирован на раскрытие основных системных свойств объектов, на выявление всех типов его связей и взаимодействий и сведение их в единую (системную) картину.

3. **Системный анализ** является высокоэффективным средством решения сложных, чаще всего недостаточно четко структурированных проблем в различных областях человеческой деятельности. При этом любой объект рассматривается как система взаимосвязанных подсистем и элементов, их свойств и качеств. Системный анализ сводится к уточнению сложной проблемы, ее структуризации в серию задач, решаемых с помощью различных методов, нахождению критериев их решения, детализации целей, конструированию эффективной организации.

Главное назначение системного анализа – это представление сущности проблем, по возможности в более простом и доступном для понимания виде, не предлагая при этом окончательных решений.

4. **Социальные системы** можно разделить на семь типов: индивид; семья; группа; организация (предприятие, учреждение и т.п.); социальный институт (право, религия, образование и т.п.); территориальная общность (село, город, область, государство); мировое сообщество (мировая система). Важнейшим из них является человек. Это основной признак, отличающий социальные системы от других (технических, биологических и т.п.) систем. Вместе с тем применение методов классического системного анализа к исследованию социальных систем не позволяет улавливать и учитывать слабоструктурированный и трудно формализуемый характер многих из них. Поэтому при разработке проектов социальных систем должны применяться новые подходы.

5. Проведение системного анализа осуществляется по этапам с выполнением определённых работ с помощью целого ряда методов.

6. Внедрение результатов является одной из наиболее трудных проблем системного анализа. Поэтому даже предлагают создать самостоятельный раздел системного анализа, посвященный теории и практике внедрения. К наиболее важным условиям эффективного внедрения результатов проведенного системного анализа относят установление доверительных отношений заказчика, разработчика и представителей других заинтересованных сторон.

Литература

1. Афанасьев В.Г. Системность и общество. –М.: Политиздат, 1980. –308 с.
2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник/ Под ред. Э.М.Короткова. –М.: ИНФПА –М, 2000. –182 с.
3. Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. –М., 1969. С.23-82.
4. Блауберг И.В., Мирский Э.М., Садовский В.Н. Системный подход и системный анализ// Системные исследования. –М., 1982.
5. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). В 2-х т. -М.: Экономика, 1989.

6. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. -М., 1983.
7. Клир Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач. – М., 1990.
8. Комионский С. Менеджмент в российском банке. –М.: УРСС, 1998. –112 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. –480 с.
10. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. -М: Советское радио, 1969. - 216 с.
11. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. –М.: Логос, 1998. - 280 с.
12. Рабочая книга по прогнозированию. -М.: Мысль, 1982. -430 с.
13. Садовский В.Н. Системный подход и общая теория систем: статус, основные проблемы и перспективы развития// Системные исследования. -М., 1987. С. 29-54.
14. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. –М.: Экономика, 1975. - 191 с.
15. Черняк Ю.И. Анализ и синтез систем в экономике. -М.: Экономика, 1970. -151 с.
16. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса. -М.: Прогресс, 1974.-586 с.

Глава 4

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Вы будете изучать:

- основные элементы и характеристики организаций;
- разделение труда в организации;
- виды организаций;
- жизненный цикл организаций.

Учебные цели главы:

- научить правильно формулировать миссию и цели организации;
- научить строить "Дерево целей";
- ознакомить с основными характеристиками различных видов организаций;
- ознакомиться с жизненными циклами различных организаций и изучить их влияние на организации.

После изучения главы Вы сможете:

- правильно формулировать миссию, цели, подцели и задачи организации;
- строить "Дерево целей" и "Дерево проблем" организации;
- понимать, как строятся различные виды организаций;
- понимать и учитывать влияние жизненного цикла организации, рабочей силы, товара, нововведений на её стратегию, тактику.

4.1. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации создаются для достижения каких-то конкретных целей. Цели организации можно разделить на следующие типы:

миссию - главную, глобальную цель, которая представляет собой основное предназначение организации;

цели – желаемое состояние, ориентиры деятельности организации на определённый период времени;

задачи и задания – конкретные, поддающиеся количественной оценке ориентиры в работе, а также описание функций, с помощью которых можно выполнить эти задачи и задания.

Миссия представляет собой главную цель, ради достижения которой организация существует. Её особое значение для деятельности организации заключается в том, что миссия:

- является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения её целей и задач;
- создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;

- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- создаёт понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, государства, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в её успехе.

Содержание миссии должно включать:

- описание продуктов и/или услуг, предлагаемых организацией;
- характеристику рынка – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей;
- цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- философию – базовые взгляды, ценности, верования и принципы организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- внутреннюю концепцию – описание собственных источников силы, основных слабостей, конкурентоспособности, фактора выживания;
- внешний образ организации, её имидж, подчёркивающий экономическую и социальную ответственность организации перед партнёрами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое организация хочет произвести на внешний мир.

Содержание и последовательность перечисленных пунктов зависит от конкретной организации и её руководства. Вместе с тем стараются сочетать короткий лозунг и хорошо отработанный текст миссии.

Хорошо сформулированная миссия показывает, чем является организация в настоящее время и какой она стремится быть в отличии от других организаций. Для этого в тексте миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры организации;
- сфера деятельности организации;
- философия организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации.

Таким образом, миссия формулируется для того, чтобы:

1. Давать субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова её философия.
2. Способствовать формированию или закреплению определённого имиджа организации во внешней среде.
3. Способствовать формированию сплочённости работников внутри организации и созданию корпоративного духа.
4. Создавать возможности для более эффективного управления организацией.

Миссия не должна нести в себе конкретных указаний: что, когда и в какие сроки организация будет делать. В то же время формулировка миссии была предельно ясна для того, чтобы она была понятна как работникам организации, так и всем тем, с кем она взаимодействует или собирается взаимодействовать. Формулировка миссии должна исключать возможность разночтений и разнотолков, но в то же время она должна оставлять простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия представляет собой набор концептуальных положений, в обобщённой форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. Миссия представляет собой своеобразную философскую, социальную установку организации, её ведущее направление деятельности. Например, миссию своей организации Г. Форд определил как предоставление людям самых надёжных и дешёвых автомобилей. При этом он отметил, что, кто будет так формулировать цели - прибыль мимо того не пройдёт.

При разработке миссии организации должны быть учтены интересы:

- общества;
- органов власти различных уровней;
- местного самоуправления;
- общественных организаций;
- покупателей;
- поставщиков;
- конкурентов.

Официальная миссия служит оправданием необходимости и законности существования данной организации. Она служит главным ориентиром в деятельности организации.

Деятельность организации может быть ориентирована на общество, на покупателя, на работающих в организации. Например:

ОРИЕНТАЦИЯ НА ОБЩЕСТВО

1. Осуществляя прогресс, служить всему миру.
2. Что хорошо для страны, то хорошо для фирмы.
3. К миру через мировую торговлю.
4. Наши изделия делают мир более удобным для жизни.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ

1. Потребитель – важнейшая фигура в нашем деле.
2. Потребитель – цель нашей работы.
3. Они делают нам одолжение, покупая наши товары.
4. Потребитель - источник жизненной силы нашей организации и т.п.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РАБОТАЮЩИХ

1. Политика полной занятости (“пожизненный найм”).
2. Право каждого выбирать наиболее интересную работу.
3. Личные стимулы к труду.
4. Уважение к человеку превыше всего
5. Единый статус для всех.
6. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.
7. Расширенная подготовка, особенно для высших управляющих [4].

Чётко сформулированная, отточенная до афоризма миссия каждой организации превращается в лозунг или систему лозунгов, заповедей, определяющих её деятельность. Например:

- | | |
|----------|---|
| ЗАПОВЕДИ | 1. Клиент в центре мыслей. |
| ПОРША: | 2. Машина "Порша" – лидер в спорте. |
| | 3. Современные решения в конструкции. |
| | 4. Развитие сотрудников – основа производительности. |
| ЗАПОВЕДИ | 1. Осуществляя прогресс, служить всему миру. |
| СОНИ | 2. Всегда стремиться к неизведанному. |
| | 3. Совершенствование производства. |
| | 4. Широкие внутрифирменные связи. |
| | 5. На каждое рабочее место человека, который действительно хочет на нём работать. |
| | 6. Ориентация на работника. |
| ЗАПОВЕДИ | 1. Ориентация на действие, на достижение успеха. |
| ИВМ | "Экспериментируй первым". |
| | 2. Лицом к потребителю. "Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением" |
| | 3. Производительность посредством людей. "В каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только пару рук". |
| | 4. Связь с жизнью, ценностное руководство. |
| | 5. Простота формы, минимальный штат управления. |
| | 6. Самостоятельность и предприимчивость. "Убедитесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок" [4]. |

4.2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Чётко сформулированная миссия организации становится основой для разработки и выбора её главных целей.

В соответствии с выбранными целями формируется стратегия и тактика деятельности организации, оцениваются результаты принятых и реализованных решений. Систему целей можно определить как стержень, вокруг которого формируется вся управленческая деятельность организации.

Под целью будем понимать желаемое (возможное, необходимое) состояние объекта (процесса, явления) в будущем.

Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

В отличие от миссии цели определяют конкретные направления деятельности организации.

Цели могут быть классифицированы по различным основаниям: периодам времени – долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные; содержанию – социальные, экономические, политические, научно-технические и др.;

уровням управления – страны, региона, города и т.д.;

Цели организации – это цели, общие для всех её членов.

4.2.1. Функции целей

Цели выполняют ряд следующих функций:

выражают предназначение организации и определяют её специфику; уменьшают неопределённость в деятельности людей, помогая организации приспособляться к изменению внешних и внутренних условий;

являются основной базой для разработки и осуществления мотивирующих воздействий;

являются критерием, стандартом для оценки деятельности отдельных работников, структурных подразделений и всей организации.

4.2.2. Требования к целям

цели должны быть:

чётко и ясно сформулированы;

реалистичными и достижимыми;

цели отдельных работников и всей организации должны быть совместимыми и дополнять друг друга;

должен быть отработан механизм проверки и корректировки целей;

гибкими, т.е. способными к трансформации в связи с меняющимися обстоятельствами;

тесно связаны с системой оценки деятельности и механизмом вознаграждения за достигнутые результаты.

Деятельность любой организации многогранна и не может быть сосредоточена на одной цели. Поэтому при выборе её целей рекомендуется учитывать следующие факторы:

Положение на рынке. Определяется такими показателями, как доля рынка, объём продаж, отношение к конкурентам.

Инновации. Определяются величиной затрат на проведение научных исследований и опытно-конструкторских работ, производством новых товаров, внедрением на новые рынки, использованием новых технологий и новых способов организации производства.

Производительность. Определяется как величина издержек на производство единицы продукции, отдача продукции с единицы производственных площадей, объём производимой в единицу времени продукции.

Ресурсы. К ним относят человеческие, финансовые и материальные.

Доходность (прибыльность). Обычно отражается в прибыли, рентабельности, доходах на акцию и др.

Управленческие аспекты. Находят своё выражение в достижениях менеджеров, работающих в организации. Однако эти достижения мало связаны с краткосрочной прибылью, которую чаще всего рассматривают как результат везения, предпринимательского чутья. Если организация рассчитывает на длительный и постоянный успех, то она должна применять хорошо продуманные и отработанные методы управления.

Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе. То есть, руководители должны следить за тем, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации работников организации.

Изменения в организации. Отражаются в показателях связанных со сроками организационных изменений.

Работа с покупателями. Характеризуется скоростью их обслуживания, числом жалоб со стороны покупателей.

Социальная ответственность. Понимается как обязанность бизнеса способствовать росту благосостояния общества [7].

4.2.3. Правила построения "Дерева целей"

Процесс структуризации целей организации сводится к построению иерархической структуры её организации. Этот процесс осуществляется по принципу декомпозиции целей и включает выделение целей по следующим признакам:

- отличиям функций (т.е. на основе функциональной специализации);

- местам их реализации;
- времени их реализации;
- признаку характерных действий;
- характеру финансового, кадрового, материального и других видов обеспечения;

- отношениям к определённому этапу управления организацией.

Построение "Дерева целей" основано на использовании следующих свойств целей:

- развёртываемость – любая цель может быть развёрнута в несколько целей (подцелей) следующего уровня, т.е. может быть проведена её декомпозиция;
- сопоставимость – каждую из подцелей можно сопоставить с другой по определённым критериям;
- относительная важность – каждая из подцелей имеет свой уровень важности по отношению к другим подцелям;
- соподчинённость – каждая из подцелей подчиняется какой-то из целей более высокого уровня;
- конкретность – формулировка каждой подцели должна давать возможность качественно или количественно оценить их значимость;
- полнота – "Дерево целей" должно включать все цели и подцели без пропусков;
- адаптивность – должна быть обеспечена возможность внесения в "дерево целей" корректировок по результатам проведения исследований и дальнейших работ.

Процесс построения "Дерева целей" в самом общем виде может содержать следующие этапы:

1. Формулирование миссии организации.
2. Формулирование целей организации (декомпозиция миссии).
3. Разложение целей на подцели.
4. Разложение подцелей на конкретные задачи.
5. Выбор направлений решения задач, т.е. путей и способов их решения.
6. Формулирование заданий по решению конкретных задач.
7. Определение видов работ по выполнению заданий.
8. Выбор видов обеспечения (технического, финансового, кадрового, правового и др.).
9. Выбор способов управленческого воздействия.

4.3. РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Деятельность организации не может быть успешной без разделения труда. Разделение труда в организациях осуществляется, в частности, за счёт образования структурных подразделений, выполняющих определённые конкретные задачи и реализующих конкретные цели. Как и организация в целом, структурные подразделения представляют собой группу людей, выполняющих одну или несколько функций для достижения общей цели.

4.3.1. Вертикальное разделение труда

Для того чтобы организация функционировала успешно, необходимо отделить работы по управлению работами от самих работ по маркетингу, научным исследованиям, производству, коммерции и т.п., т. е. провести **вертикальное** разделение труда. Для этого назначаются руководители различных уровней, определяется круг их обязанностей и ответственности. Вертикальное разделение труда связано с иерархическим построением организации, с уровнями власти. Чем больше уровней управления, тем более сложным является вертикальное распределение труда. Власть распределяется по должностям и руководителям, занимающим эти должности, т.е. разделение труда осуществляется по полномочиям.

4.3.2. Горизонтальное разделение труда

Разделение труда по производству изделий, услуг на составляющие части называют **горизонтальным** разделением труда. Например, производство, маркетинг, финансы, кадры и т.п.

Горизонтальное разделение труда представляет собой разделение труда между отдельными структурными подразделениями, которое реализуется в рамках одинаковых полномочий. Чем большим числом направлений, требующих специальных знаний и умений, квалификации, занимается организация, тем более горизонтально сложной она является.

В больших и сложных организациях может существовать территориальное разделение труда по различным местам и регионам.

В процессе разделения труда различают масштаб и глубину работ. Масштаб работ – это количество выполняемых сотрудниками работ, их объём в каких-либо единицах. Глубина работ представляет собой объём власти и ответственности, которыми обладают те или иные работники.

Существует определённая связь между уровнем разделения труда и удовлетворённостью работой, например, при переходе от широкомасштабной работы к работе с высоким уровнем специализации у значительного числа работников падает удовлетворённость своим трудом. Поэтому часто возникают проблемы с набором работников для выполнения рутинной (шаблонной) работы, для работы на конвейере.

4.4. ОХВАТ КОНТРОЛЕМ

Термин "охват контролем" (или масштаб управления) означает число работников, которым руководитель может управлять и которое он может контролировать. Однако каждый руководитель обладает определёнными знаниями, квалификацией, опытом, а также здоровьем и внутренней энергией. Поэтому он может осуществлять координацию и контролировать работу только небольшого числа подчинённых. Постоянно возникает вопрос о конкретном числе подчинённых для каждого руководителя на каждом уровне управления. В научной литературе много писали о нормативах управления, о диапазоне руководства, о масштабах управления (А. Файоль) и предлагали различные подходы. В последние годы в научных трудах по управлению стали называть даже цифру 7, а некоторые исследователи сошлись на выражении, что число подчинённых у руководителя должно быть равно $7 + 2$.

Одна из известных работ в этой области принадлежит Грайкунасу. Он предположил, что арифметическое увеличение числа подчинённых ведет к геометрическому увеличению числа взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Он предложил следующую формулу для определения числа потенциальных контактов руководителя с различным числом своих подчиненных:

$$C = n \left[\frac{2^n}{2} + (n - 1) \right],$$

где n - число работников, подчиненных руководителю; C - число потенциальных взаимосвязей.

Так, по этой формуле при одном подчиненном количество взаимоотношений равно 1, при двух подчиненных – 6, при 3 - 18, а при 5 уже 235 взаимоотношений и т. д.

При рассмотрении вопроса о числе непосредственно подчинённых одному руководителю сотрудников учитывают следующие факторы: сходство функций, которые выполняют подчинённые; пространственное размещение работников; требуемые контакты с подчинёнными, количество коммуникаций; сложность выполняемых задач; уровень специализации и кооперации, образования, профессиональной подготовки, квалификации и компетентности подчинённых; чёткость в делегировании полномочий; уровень общей и профессиональной культуры и другие [3].

Каждый вид работы требует своего особого вида и частоты контроля. Для одних работ требуются частые и разнообразные контакты с подчинёнными, а также высокий уровень координации между руководителем и подчинёнными. Для других работ этого не требуется.

Исследователи отмечают, что, чем выше уровень образования, профессиональной подготовки, практического опыта работы подчинённых, тем меньшее число контактов с руководителем им нужно.

Практика показывает, что число подчинённых у руководителя может быть тем больше, чем более однородную работу они выполняют, и наоборот, тем меньше, чем более разнообразна выполняемая ими работа. Кроме того, число подчинённых должно быть меньше на уровне высшего руководства и больше на низших уровнях управления организацией.

4.5. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

В современных условиях организации создаются для производства товаров, выполнения определённых работ и оказания услуг для удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли.

Создаваемые организации могут находиться в федеральной собственности, собственности субъектов федерации и в частной собственности.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, полных товариществ, товариществ на вере, обществ с ограниченной ответственностью, обществ с дополнительной ответственностью, акционерных обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, некоммерческих организаций [1].

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделённым на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Они могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью. Хозяйственные товарищества и общества могут быть учредителями (участниками) других хозяйственных товариществ и обществ. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере, если иное не установлено законом.

Полное товарищество – это товарищество, участники которого ("полные товарищи") в соответствии с заключённым между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Лицо может быть участником только одного товарищества.

Фирменное наименование товарищества должно содержать либо фамилии всех участников, либо фамилию одного или нескольких участников с добавлением слов "и компания".

Товарищество на вере (командитное товарищество) – это 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 (командистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесённых ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью – общество, учреждённое одним или несколькими лицами. Уставной капитал общества разделён на доли определённых учредительными документами размеров. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанные с деятельностью общества, в пределах стоимости внесённых ими средств.

Общество с дополнительной ответственностью учреждается одним или несколькими лицами. Его уставный капитал разделён на доли определённых учредительными документами размеров.

Общество с дополнительной ответственностью – это учреждённое одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого разделён на доли определённых учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество – общество, уставный капитал которого разделён на определённое число акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признаётся открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди учредителей или другого заранее определённого круга лиц, признаётся закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Число участников закрытого акционерного общества не должно превышать числа, установленного законом об акционерных обществах, в противном случае оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если их число не уменьшится до установленного законом предела.

Дочерние и зависимые общества. Хозяйственное общество признаётся дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо в соответствии с заключённым между ними договором обладает возможностью определять решения, принимаемые таким обществом.

Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества).

Основное общество (товарищество) имеет право давать обязательные для него указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключённым во исполнение этих указаний.

Производственный кооператив (артель) – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Производственный кооператив является коммерческой организацией.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия. Унитарным предприятием признаётся коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.

Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и им подотчётен.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Но оно не несёт ответственности по обязательствам собственника его имущества.

Некоммерческие организации. К ним Гражданский кодекс Российской Федерации относит следующие организации: потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации (объединения), фонды,

учреждения (организации, созданные для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера), объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Размеры организаций (крупные, средние, малые) в Российской Федерации определяются на основе следующих показателей: численность производственного персонала, объём валовой продукции и величина основных производственных фондов.

В соответствии с Федеральным законом "О государственной поддержке малого предпринимательства" от 14 июня 1995 г. предельно допустимыми уровнями численности персонала по отраслям являются следующие: в промышленности, строительстве и транспорте – 100 человек, в науке и научном обслуживании – 60 человек, в сельском хозяйстве – 60 человек, в оптовой торговле 50 человек, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 человек, в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 человек.

Численность работников в средних и крупных организациях законодательством Российской Федерации не установлена. Однако принято считать, что численность средних организаций составляет от 100 до 300 человек, а крупных свыше 300 человек.

При организации предпринимательской деятельности следует помнить, что все организации представляют собой саморегулирующиеся системы. Однако имеются нормативные документы, регулирующие предпринимательские отношения. За государством же закреплены следующие функции:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности, к продукции, товарам, услугам (стандартам качества, экологическим, санитарным и другим нормативам и т.п.);
- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;
- введение запретов и санкций за отступление от норм законодательства;
- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности в предпринимательской деятельности.

Одной из важнейших функций государства является содействие развитию предпринимательской инфраструктуры, т.е. той среды, в которой осуществляется деловая активность. Содержание этой среды определяется политической, экономической, социально-культурной, технологической,

территориальной, национальной и другими показателями. Инфраструктура в значительной степени определяет выбор той или иной организационной формы.

В рыночной инфраструктуре выделяют организации, которые создаются государством или при его участии, и организации, создаваемые в процессе развития рыночной экономики (самоорганизующиеся).

К организациям, создаваемым государством или при его участии, относят инвестиционные и инновационные фонды с государственным или смешанным капиталом, органы государственной контрактной системы, а также органы, регулирующие товаропотоки и формирование хозяйственных связей.

К самоорганизующимся организациям относят коммерческие банки, биржи, консалтинговые учреждения, организации, производящие продукцию или оказывающие услуги и т.п. При формировании таких организаций инфраструктуры государство должно в основном регламентировать процессы их создания и функционирования; обеспечивать правовую, информационную и другие виды государственной поддержки предпринимательства.

Предпринимательские (самоорганизующиеся) организации в условиях рынка постоянно перестраивают свою организационную структуру в соответствии с меняющимися условиями, целями, функциями. Перестраивается вся система распределения прав, полномочий, ответственности. Создаются новые структурные подразделения и перестраивается деятельность существующих, пересматривается система управления организацией. Всё это делается для того, чтобы в максимальной степени повысить эффективность деятельности организации и её конкурентоспособность.

4.6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Как и любые результаты деятельности людей социальные организации имеют свой срок жизни. Они рождаются, развиваются, стареют и умирают. Им на смену приходят другие организации. Такой цикл носит название **жизненного цикла**. Он представляет собой последовательность предсказуемых изменений состояний организаций с течением времени. Применение понятия жизненного цикла позволяет различать этапы, через которые проходит организация, и предсказывать дальнейшее её развитие.

В системном анализе под жизненным циклом системы понимается период от зарождения системы до её гибели. Ю.В. Яковец выделяет шесть этапов:

- зарождение в недрах старой системы, внутреннее латентное развитие;

- рождение, утверждение в процессе революционного переворота в борьбе с уходящей, отживающей системой;
- распространение, превращение в преобладающую, господствующую систему;
- зрелость, когда в полной мере проявляются присущие системе черты;
- дряхление, нарастание противоречий, вступление в кризис, в противоборство с уже родившейся и борющейся за своё "место под солнцем" следующей системой;
- отмирание, реликтовое существование в виде отдельных трансформированных осколков на периферии утверждающейся новой системы [10].

В настоящее время модели жизненного цикла разработаны для социокультурных систем, их подсистем и элементов, которые включают цивилизации, этносы, общественные движения, организации, рабочую силу, группы, семьи, индивиды, новые товары, инновации во всех сферах жизни общества, модели.

Все предложенные до настоящего времени модели жизненного цикла являются качественными и содержат список этапов развития системы. Длительность этих этапов может колебаться в широких пределах. Сами модели являются результатами деятельности людей и поэтому тоже имеют свой жизненный цикл.

Жизненный цикл цивилизаций

Одна из концепций всемирной истории разработана английским историком А. Тойнби (1889 - 1975). Он попытался вывести эмпирические законы повторяемости общественного развития на основе изучения 13 цивилизаций, существовавших в нашей истории.

По мнению А. Тойнби, жизненный цикл цивилизаций состоит из 4 фаз: возникновение (генезис), рост, надлом и распад.

Возникновение и рост цивилизаций обусловлен ответом на вызовы истории. "Человек достигает цивилизации не вследствие биологического дарования (наследственности) или легких условий географического окружения, а в ответ на вызов ситуации особой трудности, воодушевляющей на беспрецедентное до сих пор усилие" [8].

"Вызовы" делятся на три типа:

1. Неблагоприятные природные условия.
2. Нападение иноземцев.
3. Гниение предшествующих цивилизаций.

Тойнби отмечает, что рост цивилизаций является поступательным движением. Цивилизации развиваются благодаря порыву, который влечет

их от вызова через ответ дальнейшему вызову: от дифференциации к интеграции и снова к дифференциации. Развитие цивилизации представляет собой поступательное движение, связанное с территориальной экспансией - от географического центра цивилизации к периферии. Стремление к территориальной экспансии вызывает к жизни милитаризм, который на протяжении четырех или пяти тысячелетий является наиболее распространенной причиной гибели цивилизаций.

В фазе надлома в обществе нарастает конфликтность (экономическая, политическая). Затем наблюдается некоторое оживление в развитии цивилизации, которое заканчивается началом нового спада, и за этим спадом следует окончательный распад цивилизации [8].

Жизненный цикл этноса

Жизненный цикл этноса исследовал Л. Гумилев. Критикуя идею цикличности цивилизаций А. Тойнби, который разделял в человеке биологическое и социальное, Л. Гумилев считал, что оба эти фактора находятся в неразрывном единстве.

Под этносом Л. Гумилев понимал естественно сложившийся на основе оригинального стереотипа поведения коллектив людей, существующий как энергетическая система (структура), противопоставляющая себя всем другим таким же коллективам, исходя из взаимной симпатии или антипатии особей (комплиментарности).

Л. Гумилев много внимания уделил исследованию возрастов этноса, описал схему развития этнических целостностей и сделал попытку объяснить "почему вечность им противопоказана". Он ввел понятие пассионарности как характеристику поведения, под которой понимал "эффект избытка биохимической энергии живого вещества, порождающий жертвенность часто ради иллюзорной цели". Под пассионарностью как видом энергии он понимал способность людей к сверхнапряжению.

Исследовав 40 индивидуальных историй этногенеза (процесса от момента возникновения до момента исчезновения этнической системы под влиянием постепенной потери пассионарности), Л. Гумилев разработал модель жизненного цикла этноса, состоящего из семи фаз:

1. Подъем скрытый.
2. Подъем явный.
3. Акматическая фаза.
4. Надлом.
5. Инерционная фаза.
6. Обскурация.
7. Регенерация.
8. Реликт [5].

Началом жизни этноса может стать пассионарный толчок, после которого этнос должен немедленно сложиться в систему. В противном случае он будет уничтожен соседями.

В *фазе подъёма* этнос в целях самосохранения создаёт социальные институты, специфика которых определяется уровнем развития человечества и географическими условиями. Потребность в самоутверждении обуславливает быстрый рост системы и её территориальную экспансию. В это же время усложняются и внутриэтнические связи.

В *акматической фазе* пассионарное напряжение достигает предела.

В фазе подъёма и в акматической фазе резко возрастает уровень пассионарного напряжения системы, которое определяется количеством имеющейся в этнической системе пассионарности, деленное на число людей, составляющих этническую систему. Возрастание уровня пассионарного напряжения характеризуется стремлением к благоустройству в жизни, к поиску удачи, даже с риском для жизни, стремлением к идеалам знания, успеха, победы.

Затем происходит *надлом*, который характеризуется снижением пассионарности и сопровождается повышением вероятности распада и гибели этноса.

В *инерционной фазе* укрепляется государственная власть и социальные институты, накапливаются материальные и духовные ценности, идет активное преобразование природы. Большим авторитетом и влиянием в обществе пользуются гармоничные личности.

В *фазе обскурации* (появление крайне враждебного отношения к просвещению, культуре и науке) общество начинает разлагаться. Усиливаются преступность, коррупция, численность населения значительно сокращается. В этом случае данная этническая система может стать лёгкой добычей соседей.

В *фазе регенерации* возможно кратковременное восстановление этнической системы, а затем система переходит в *реликтовую стадию*, которая может продолжаться очень долго. В это время в обществе вспоминают в виде легенд о былом величии этноса и о его героях [5].

Жизненный цикл общественных движений

Одним из особых видов организации можно рассмотреть общественные движения. Для случаев, когда социальная среда существенно не меняется, немецкий социолог О.Рамштадт предложил рассматривать семь следующих фаз развития общественного движения.

Фаза I. *Латентная* - характеризуется проявлением социального недовольства, поляризацией граждан и властей. Недовольные властью образуют группу единомышленников, которая протестует против действий данной конкретной власти и её представителей. Эта группа считает, что во

всем виноваты власти и отдельные её представители, а не система. Все события в обществе рассматриваются только через конфликты, конфронтацию по принципу "Мы" и "Они".

Фаза II. **Артикуляция проблемы.** Движение протеста выдвигает требование не только смены властей, правительства, но и "смены курса" и преобразований существующей социальной системы.

Фаза III. **Формирование движения.** Движение обретает групповую идентичность и начинает активную пропагандистскую деятельность, призывая к коллективным действиям протеста.

Фаза IV. **Разработка идеологии.** Движение формулирует цели, программу действий, способные, по мнению лидеров, вывести общество из кризиса. В программе содержатся также планы радикальных изменений существующей социальной системы и её институтов.

Фаза V. **Рост движения.** Движение становится массовым, масштаб и интенсивность действий протеста против существующих институтов достигают своего максимума. Появляются гибкие формы организации быстрой мобилизации сторонников.

Фаза VI. **Организация.** Возникает централизованная организационная структура, появляются правила, дисциплина. Ядро движения берет под контроль местные, локальные группы и ячейки активистов движения.

Фаза VII. **Институализация движения.** Постепенно общественное движение поглощается организацией и превращается в социальный институт. Движение приобретает легальный статус, оно встраивается в систему существующих социальных институтов, становясь одной из политических партий или общественных организаций. Лидеры движения кооперируются в действующие структуры исполнительной или законодательной власти. На этой фазе завершается жизненный цикл общественного движения (Цит. по [7]).

Жизненный цикл организации

Б. Мильнер рассматривает один из вариантов деления жизненного цикла организации на этапы:

1. **Этап предпринимательства.** Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются ещё не четкими, творческий процесс протекает свободно, движение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. **Этап коллективности.** Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными.

Члены организации затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Более детально зависимость стадий развития организации от факторов, влияющих на это развитие, разработана Б. Мильнером.

Рассмотрены также характерные черты каждой из перечисленных стадий развития организации.

Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Важной характеристикой этого этапа является целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. При этом используется директивный метод руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Работники организации сплочены и хорошо взаимодействуют друг с другом.

Детство. Как правило, наибольшее число неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Мировая практика показывает, что наибольшее число неудач в деятельности компании происходит из-за неопытности и некомпетентности руководства. Поэтому основной задачей является быстрый успех, а не просто выживание. Большинство работ выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темпы успеха. Управление осуществляется хорошо подготовленным, инициативным руководителем и его командой.

Отрочество. На этом этапе рост организации происходит рывками, но уже отработанные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей.

Ранняя зрелость. Основные признаки этого этапа - экспансия, дифференциация и диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Вместе с тем начинаются проявления бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремления добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Организация ставит цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемыми, а квалификационные навыки управленческого персонала - более отточены. На этом этапе организация нередко переоценивает свои возможности и успехи.

Полная зрелость. Несмотря на то что доходы организации вполне приемлемы, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от первоначальных целей под влиянием внешнего давления.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты оказывают достаточно большое давление на организацию. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям - все это, вместе взятое, создает условия для "закупорки артерий". Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла, как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития [7].

Американский ученый И. Адизес предложил модель жизненного цикла организации, состоящую из десяти фаз.

Фаза I. **Выхаживание.** На стадии зарождения организации основатель (или основатели) разрабатывают и обсуждают бизнес-идею. Если основа-

тель верит в эту идею, готов взять на себя риск основания нового дела, оптимистично оценивает спрос на продукцию новой фирмы и способен найти финансовую поддержку, то возможен переход к следующей фазе.

Фаза II. **Младенчество**. На этой стадии компания обладает гибкой, но нечеткой структурой, небольшим бюджетом, уровень продаж незначителен. Если денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, то начинается следующий этап развития.

Фаза III. **Детство**. Характеризуется быстрым ростом организации. Появляется формальная организационная структура, но должностные обязанности не закреплены за каждым сотрудником. Основатель пытается делегировать властные полномочия другим сотрудникам, но при этом опасается потерять контроль. Компания действует методом "проб и ошибок", не может предвидеть изменений внешней среды, что приводит к серьезным кризисам и потерям. Возникает необходимость перехода к более профессиональным действиям.

Фаза IV. **Юность**. Компания получает как бы второе рождение. Энтузиазма основателя становится недостаточно. Во главе компании становится профессиональный менеджер, меняющий всю систему управления. Повышается организационная культура, эффективность административной деятельности растет.

Фаза V. **Расцвет**. Организация достигает оптимального баланса между самоконтролем и гибкостью. Растет не только объём продаж, но и прибыль, создается сеть дочерних организаций. Успешно функционируют системы прогнозирования, планирования и реализации.

Фаза VI. **Стабилизация**. Впервые появляются признаки старения организации - она начинает терять гибкость. На этой стадии темпы роста снижаются, позиция на рынке стабилизируется. Снижается интерес к инновациям. Руководители начинают с подозрением относиться к любым переменам. Начинают преобладать консервативные тенденции.

Фаза VII. **Аристократизм**. Характеризуется дальнейшим снижением гибкости системы управления, большое внимание уделяется традициям, в одежде и форме общения сотрудников господствует формализм. Организация обладает значительными финансовыми ресурсами, стремится не сама разрабатывать и внедрять инновации, а покупать компании, производящие новые продукты. Цели компании становятся краткосрочными, риск не поощряется.

Фаза VIII. **Ранняя бюрократизация**. Система управления должна обладать прежде всего самосохранением. Правила и нормы ужесточаются и формализуются. В руководстве фирмы начинается открытая борьба и поиск виноватых в появлении неблагоприятных тенденций.

Фаза IX. **Бюрократизация.** Она характеризуется постепенным разрывом связей с внешним миром. Инициативные сотрудники покидают компанию. Бюрократические организации уже не ориентируются на получение результатов и работают во многом вхолостую, "перемалывая" огромное количество входящих и исходящих документов. Однако информационные связи между подсистемами нарушены.

Фаза X. **Гибель организации,** к которой могут привести даже небольшие внешние изменения [7].

Жизненный цикл семьи

Жизненный цикл семьи исследовал Ф. Котлер с точки зрения покупательского поведения. Он выделил четыре основные фазы.

Фаза I. **Этап холостой жизни.** Интерес к моде, покупкам мебели, автомобилей, путевок на отдых.

Фаза II. **Молодожены без детей.** Наивысшая интенсивность покупок, в том числе товаров длительного пользования.

Фаза III. **"Полное гнездо".** Появление детей ведет к росту расходов: покупаются стиральные машины, телевизоры, детские товары. Несмотря на ухудшение финансового положения, приобретается жилье. По мере роста благополучия приобретается все больше товаров, не являющихся предметами первой необходимости.

Фаза IV. **"Пустое гнездо".** Дети живут отдельно. Пока глава семьи работает, большинство семей довольны своим финансовым положением. Растет интерес к путешествиям, покупкам предметов роскоши. После выхода на пенсию доходы семьи резко падают. Растет спрос на медицинские товары и услуги [6].

Жизненный цикл работника

Жизненный цикл работника включает следующие укрупнённые периоды: предтрудоустрой, трудовой и посттрудоустрой.

Предтрудоустрой период включает формирование трудового потенциала работника, т.е. воспитание у человека готовности к интенсивной, напряженной, сложной и продуктивной работе. Без этого в условиях рынка нельзя ожидать от него необходимой отдачи. Только на основе такой готовности возникают предпосылки к эффективному использованию профессиональной ориентации, развитию творческих способностей человека.

Трудовой период включает обучение, работу человека в рамках выбранной профессии, повышение квалификации, переподготовку, продвижение по должности и т.п.

Посттрудоустрой период включает приобретение определённого статуса, оценка трудового вклада и заслуг бывшего работника, обеспечение соответствующего материального положения, дополнительную посильную работу.

Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товара – это период времени, в течение которого товар обладает жизнеспособностью, обращается на рынке, пользуется спросом, приносит доход производителям и продавцам. Он состоит из следующих этапов:

1. Поступление товара на рынок.
2. Рост объёма продаж в соответствии со спросом.
3. Период зрелости, т.е. достижение максимального объёма продаж.
4. Насыщение рынка данным товаром, снижение спроса, уменьшение сбыта.
5. Резкий спад объёма продаж, снижение прибыли.

Жизненный цикл нововведений

Жизненный цикл нововведений включает период от рождения новой идеи, её практического воплощения в новых изделиях до морального старения этих изделий. Жизненный цикл нововведений включает следующие этапы:

1. Зарождение идеи. Разработка изобретения.
2. Научные исследования и разработки. Проверка возможности реализации замысла.
3. Появление нового изделия на рынке. Формирование спроса.
4. Широкое изготовление новых изделий.
5. Насыщение рынка.
6. Спад объёма продаж и вытеснение изделия новым, более совершенным.

Проведенный анализ некоторых моделей жизненного цикла различных социокультурных и социально-экономических систем показывает, что практически все они имеют многоуровневую структуру. Процессы развития систем идут на разных уровнях и в различных подсистемах с различной скоростью. Поэтому в процессе исследования систем, подсистем, элементов необходима детальная и углубленная проработка конкретных механизмов их функционирования. Кроме того, завершение жизненного цикла можно трактовать либо как гибель системы, либо как переход её на качественно новую, более высокую ступень развития.

ВЫВОДЫ

1. Миссия представляет собой главную цель, ради достижения которой организация существует. Она представляет собой набор концептуальных положений, в обобщённой форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация и чем она должна стать. Миссия представляет

собой своеобразную философскую, социальную установку организации, её ведущее направление деятельности.

2. Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

3. Охват контролем означает число работников, которым руководитель может управлять и которое он может контролировать. Практика показывает, что число подчинённых тем больше, чем более однородную работу они выполняют, и наоборот, тем меньше, чем более разнообразна выполняемая ими работа.

4. Под жизненным циклом организации понимается период от её зарождения до гибели. Он представляет собой последовательность предсказуемых изменений состояний организаций с течением времени. Применение понятия жизненного цикла позволяет различать этапы, через которые проходит организация и предсказывать дальнейшее её развитие.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. -М., 1998.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. –М.: МГУ,1995. –416 с.
3. Гвишиана Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. –332 с.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. –СПб.: Специальная литература, 1995. –327 с.
5. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. –М.: ДИ ДИК. - 638 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. –М.: Бизнес- книга, 1995.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. –336 с.
8. Тойнби А. Постижение истории. -М.: Прогресс, 1996. -608 с.
9. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. – М.: Логос, 1998. - 280 с.
10. Яковец Ю.В. История цивилизаций. -М.: Вла. Дар, 1995.

Глава 5

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Вы будете изучать:

- основные составляющие внутренней среды организации;
- характеристики организационных структур;
- типы организаций и их организационную структуру;
- организационную культуру;
- место и роль человека в организации;
- место и роль группы в организации.

Учебные цели главы:

- дать представление о внутренней среде организации и её основных элементах;
- познакомить с основными характеристиками организационных структур;
- изучить типы организаций и их структуры, выяснить основные сферы их использования;
- показать большие возможности человеческого фактора в организации.

После изучения главы Вы сможете:

- понимать, как построена внутренняя среда организации;
- учитывать характеристики структур при построении организации;
- учитывать достоинства и недостатки типов организаций;
- оценивать и учитывать при совершенствовании деятельности организации её организационную культуру;
- учитывать роль отдельных личностей и групп в организации.

5.1. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренняя среда организации включает её структуру, процессы функционирования структурных подразделений и элементов, а также организационную культуру.

Внутренняя среда организации формируется под влиянием внешнего окружения, которое во многом определяет как миссию и цели организации, так и основные её подсистемы.

К основным подсистемам, составляющим структуру организации, можно отнести следующие:

социальную – в основе этой подсистемы лежит работа с кадрами: подбор, обучение, переподготовка, расстановка, планирование карьеры, обеспечение условий для высокого уровня жизни и т.п.;

экономическую – она обеспечивает совокупность экономических процессов в организации: движение денежных средств, соотношение затрат и доходов и т.п.;

информационную – представляет собой средства, обеспечивающие организацию и её подсистемы информацией, необходимой для принятия решений;

производственную – призванную обеспечить переработку получаемых организацией ресурсов в готовую продукцию или услуги;

маркетинговую – призванную изучать рынок в товарах и услугах, представляемых организацией, создавать систему разработки новых товаров и услуг, создавать систему рекламы и сбыта.

5.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Одним из центральных понятий в теории организаций является понятие структуры. Будем считать, что структура организации – это совокупность подразделений и отдельных работников с их связями и взаимодействием для выполнения различных работ в процессе достижения определённых целей.

Внутренняя среда организации формируется под влиянием внешнего окружения, которое во многом определяет миссию, цели организации и основные её подсистемы.

Внутренняя среда организации включает её структуру, процессы функционирования структурных подразделений и элементов и организационную культуру.

В организационной структуре различают **звенья**, т.е. её структурные подразделения (отделы, отделения и т.п.); **уровни** управления (ступени); **связи** – вертикальные (подчинения) и горизонтальные (между подразделениями одного уровня), прямые и обратные.

Структура любой организации содержит перечень всех линейных и функциональных подразделений (отделов, отделений, секторов, групп). Но при создании этих подразделений и организации их функционирования всегда следует помнить о таком важнейшем факторе, как поведение людей в организации. Этот фактор оказывает серьёзное влияние на порядок взаимодействия подразделений и на усилия по согласованию их действий. Однако он не может быть формализован и указан на схеме. Вместе с тем именно поведение людей определяет эффективность функционирования структуры и в значительно большей степени, чем формальное распределение функций между подразделениями. Поэтому структуру любой организации следует рассматривать с различных позиций и с учётом разных критериев.

При создании рациональной структуры любой организации нужно уметь сочетать следующие факторы:

фактические взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в организационных структурах и должностных инструкциях; главную действующую политику руководства и методы, влияющие на человеческое поведение; основные полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления.

5.2.1. Формальные и неформальные структуры

Любая организация имеет формальную и неформальную структуры. *Формальная структура* – это предварительно спланированное распределение полномочий и функций и зафиксированное в документах, определяющих построение организации и регламентирующих её деятельность (положения, распределение обязанностей, штатные расписания, должностные инструкции, правила, процедуры).

В формальной организации предусмотрены только официальные, служебные связи между работниками. Она ориентирована на достижение целей организации и представляет собой инструмент, реализующий её стратегию.

Многие виды взаимодействий между работниками организаций не могут быть описаны формальными правилами и документами. Такие структуры называют *неформальными*. Для них характерно распределение ролей в организации и её подразделениях в результате действия совокупности психологических связей и отношений, складывающихся между работниками как в процессе трудовой деятельности, так и в процессе общения в нерабочее время.

Наиболее важными показателями уровня развития неформальной структуры являются психологическая и социальная совместимость. Они обеспечиваются направленным подбором, подготовкой и расстановкой работников, обеспечением их общих интересов и потребностей, объективной необходимостью сотрудничества и другими факторами.

5.2.2. Централизованные и децентрализованные структуры

Организационные структуры могут быть централизованными и децентрализованными. В *централизованных структурах* руководители высшего уровня реализуют большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений. В *децентрализованных структурах* полномочия распределены по нижним уровням управления.

На соотношение централизации и децентрализации организационных структур оказывают влияние размеры организации, технология производства и оказания услуг, окружающая среда.

Размеры организации, как правило, определяют её сложность. Чем быстрее растёт организация, тем больше уровень вертикальной дифференциации труда. Чем больше работников в организации, тем больше в ней возникает организационных проблем.

Б. Мильнер отмечает, что уже при 10 работающих в организации возникает проблема распределения ответственности; при 50-100 работающих – проблема делегирования большого числа управленческих функций; при 50-300 – возникает вопрос о снижении нагрузки руководителей. При числе работающих в интервале от 100 до 400 выдвигается задача определения новых функций. Проблема координации управленческих функций возникает при числе работающих 100-500 человек. Достижение чёткого баланса между контролем и делегированием становится организационной проблемой при численности работающих 500 и выше [5].

Рутинность, традиционность технологии влияет на уровень формализации организации, т.е. создания документов, регламентирующих функционирование организации, таких, как положения, должностные инструкции, правила, инструкции и др. Как правило, такие технологии чаще всего применяются в организациях с принудительным темпом работ (заводы, фабрики) и обуславливают создание централизованных структур. Новые, нетрадиционные, наукоёмкие технологии опираются на знания специалистов и применимы больше в организациях, которые больше тяготеют к децентрализованным структурам.

Большое влияние на соотношение централизации и децентрализации оказывает окружающая среда. Она включает всё, что находится вне конкретной организации, но оказывает существенное влияние на функционирование данной организации. Иногда окружающую среду называют средой функционирования. К среде функционирования можно также отнести поставщиков, потребителей, государственные учреждения, консультативные и аудиторские организации и т.п. Среда функционирования характеризуется соответствующим уровнем неопределённости.

Каждая организация должна приспособливаться к своей среде функционирования и соответственно реагировать на её неопределённость. Так, если неопределённость высока, а среда функционирования большая и сложная, и в ней происходят быстрые изменения, то организация будет тяготеть к органической структуре, для которой характерна децентрализованная структура. Если же неопределённость невысока, то организации целесообразно использовать механистическую структуру, для которой характерен высокий уровень централизации.

При создании новых или совершенствовании функционирующих организаций следует учитывать всю совокупность воздействующих на них факторов внешней среды. Это необходимо для того, чтобы учитывать современные тенденции развития организаций: сокращение уровней управления, сокращения числа управляющих высших звеньев, создание децентрализованных структур, повышение статуса руководителей среднего уровня, ориентация структур на нововведения.

Уровень централизации структуры определяет ряд следующих факторов:

1. **Число управленческих решений**, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше таких решений, тем большая степень децентрализации в данной структуре.

2. **Важность решений**, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. В децентрализованных структурах на нижние уровни передается большое число решений по людским, материальным и денежным ресурсам, а также по некоторым стратегическим направлениям деятельности.

3. **Последствия решений**, принимаемых руководителями на среднем и нижнем уровнях. Если такие решения затрагивают две или более функций, то считается, что такая организационная структура децентрализована.

4. **Объем контроля** за работой подчиненных подразделений или сотрудников. В децентрализованных структурах руководитель высшего уровня не вмешивается в решения руководителя нижестоящего уровня и оценивает его работу по достигнутым результатам.

Достоинствами централизации являются:

- улучшение координации деятельности структурных подразделений и работников организации;
- возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
- повышение эффективности контроля за деятельностью организации;
- устранение дублирования решений на разных уровнях управления;
- уменьшение числа ошибочных решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления;
- снижение возможности для роста одних структурных подразделений за счет других или за счет всей организации;
- эффективное использование знаний и опыта работников высшего аппарата управления;
- более эффективное использование оборудования, производственных площадей.

К **недостаткам** централизации можно отнести:

- большие возможности для роста бюрократизма;
- задержки с решением большого числа срочных вопросов;
- увеличение объемов внутренней документации;
- значительное число важных решений принимается людьми, мало знакомыми с реальной обстановкой на местах.

На выбор уровня централизации или децентрализации структуры организации влияют как внутренние, так и внешние факторы.

К **внутренним** факторам, определяемым самой организацией, можно отнести следующие:

- передача процесса подготовки и принятия решений на низшие уровни управления. При этом одним из важнейших является критерий издержек. Понятно, что чем выше стоимость того или иного действия или мероприятия, тем более вероятно, что решение о нём будет приниматься на более высоких уровнях управления. Издержки могут исчисляться в денежных единицах (рублях, долларах и др.), но могут определяться и в таких критериях, которые не поддаются измерению, например репутация организации, её конкурентоспособность, социально-психологический климат в коллективе и т.п.;

- степень унификации решений. Степень единообразия принимаемых решений тем меньше, чем больше децентрализована организация. Многие организации, построенные на продуктовой или территориальной основе, не стараются полностью унифицировать свою политику в отношении некоторых своих подразделений. Руководители таких организаций считают, что предоставление определённой свободы руководителям подразделений будет способствовать разработке и внедрению управленческих нововведений, здоровой конкуренции между подразделениями, росту числа перспективных руководителей среднего звена, улучшению социально-психологического климата;

- автономность в принятии решений;
- специализация определённых видов деятельности в организации (бухгалтерский учет, плановая деятельность, статистический учет, маркетинговая деятельность, работа с кадрами);

- размеры организации. Чем больше размеры организации, тем сложнее координировать деятельность руководителей. Поэтому с ростом размеров организации степень ее децентрализации должна возрастать;

- философия управления (менеджмента), которой придерживаются высшие руководители. Именно они решают, какие вопросы решать централизованно, а какие децентрализованно;

- наличие подходящего для данного уровня управления руководителя. При отсутствии руководителя требуемого уровня квалификации и опы-

та целесообразно передать эти вопросы на более высокий уровень управления. Для обеспечения необходимого уровня децентрализации целесообразно организовать подготовку управленческих кадров. Часто такая подготовка осуществляется внутри организации;

- значительная свобода от непосредственного централизованного контроля. Следует помнить, что децентрализация - это не ослабление контроля, а разработка и использование его более эффективных форм и способов (статистических, бухгалтерских и др.);

- использование высокоэффективных методов контроля. Чем эффективнее методы контроля, тем больше вопросов можно передать на более низкий уровень управления;

- территориальные факторы. Чем дальше расположены подразделения организации друг от друга, тем большую степень свободы нужно предоставлять этим подразделениям;

- динамика деятельности (бизнеса). Если организация расширяет свою деятельность быстрыми темпами, у руководителей высшего уровня возникает необходимость делегировать часть своих полномочий на средний и нижний уровни.

К **внешним** факторам, влияющим на уровень децентрализации структуры организации, можно отнести следующие: государственное регулирование той области производства товаров или услуг, в которой осуществляется деятельность организации, политика налогообложения, деятельность профсоюзов, унификация трудовой политики.

Среди главных преимуществ децентрализации можно назвать следующие:

- появляется возможность более эффективно управлять очень крупными организациями с большим числом структурных подразделений за счет сокращения числа вертикальных звеньев в системе управления;

- значительно уменьшается число коммуникаций между уровнями управления;

- сокращается дистанция между уровнями управления;

- улучшаются условия для развития профессиональных знаний, навыков и умений руководителей;

- право принимать решения даётся руководителю, который лучше всего знает возникшую проблему;

- стимулируется инициатива и самостоятельность руководителей на всех уровнях управления;

- возрастает ответственность руководителей за принятые решения;

- создаются условия для соревновательности и конкуренции среди руководителей;

- оказывается помощь в подготовке молодых руководителей к более высоким должностям и их адаптации к работе на этих должностях;
- создаются условия для закрепления кадров молодых, инициативных, талантливых руководителей.

Одним из главных вопросов организации деятельности является определение степени децентрализации. Следует помнить о том, что децентрализация не означает автономии. Она предполагает выработку принципов и правил для принятия решений, требует четкого делегирования полномочий, возможности осуществлять эффективный контроль.

Как же осуществлять эффективное делегирование полномочий для достижения необходимого уровня децентрализации? Рекомендуются следующие методы.

1. Разработать систему поддающихся проверке целей, поручить каждому из сотрудников достичь определенной цели и предоставить им требующиеся для этого полномочия.

2. Разработать документ, регламентирующий деятельность конкретного руководителя или специалиста (например, должностную инструкцию). В этом документе описываются обязанности, перечень делегированных полномочий, и указывается объём ответственности за их реализацию.

3. Передать в подчинение руководителям среднего и низшего звена большее число работников и одновременно предъявить высокие требования к качеству работы этих руководителей. В таких условиях они должны искать эффективные методы контроля, подбирать, обучать и воспитывать для себя помощников, способных осуществлять функции управления.

4. Повышать руководителей только в том случае, если они подготовили работников, способных заместить освобождающуюся должность. Такой порядок заставляет руководителей делегировать полномочия и, кроме того, нейтрализует стремление некоторых руководителей стать "незаменимыми", которое осуществляется путем намеренного сдерживания профессионального роста своих подчиненных и постоянного подчёркивания своей ведущей роли в коллективе.

Одним из условий высокой эффективности децентрализации является чёткое и ясное определение индивидуальных задач. Для этого целесообразна разработка специальной таблицы, устанавливающей объём полномочий работников по самостоятельному принятию решений в тех или иных областях. В такой таблице перечисляются все делегируемые полномочия в рамках конкретной организации, т.е. перечень основных областей принятия решений и уровни управления, которые наделены полномочиями по принятию решений в этих областях. В таблице также должны быть указаны штабные подразделения и работники, которые обладают функциональными полномочиями для обеспечения принятия и реализации решений, принятых линей-

ными руководителями. Рассмотренная таблица может быть использована в качестве коммуникативной системы как всей организации, так и её отдельных подразделений, которая позволяет определить сущность и характер взаимосвязей факторов, необходимых для принятия решений.

Исследователи отмечают, что для эффективного использования таблицы требуется, чтобы она стала необходимым признаком организации, определяющим весь образ её деятельности. Она должна изменяться в соответствии с изменениями организационной структуры и доводиться до сведения всех участников принятия решений.

Баланс централизации и децентрализации

Любая программа децентрализации должна быть основана на делегировании полномочий. Это позволяет в значительной степени повысить эффективность деятельности многих организаций. Вместе с тем недопустимо и слепое использование децентрализации. Размеры и сложность многих организаций не требуют децентрализации. Кроме того, следует помнить, что децентрализация достаточно дорогой процесс, который часто приводит к определённым финансовым потерям. Он может также привести к утере единства политики и контроля. Поэтому чрезвычайно важно научиться определять и поддерживать рациональный баланс между тем, что должно быть централизовано и тем, что должно быть децентрализовано. Однако опыт показывает, что добиться такого баланса довольно трудно.

Многие организации с хорошо сбалансированным соотношением централизации и децентрализации на высшем уровне управления централизуют принятие решений по вопросам финансирования, реализации целей по прибыли, составления бюджетов, затрат на оборудование, по разработке и реализации программ производства новых товаров и услуг, кадровой политики, оплаты труда управленческого персонала.

В истории многих компаний имеется много циклов изменения соотношений централизации и децентрализации. Это выражалось то в сверхцентрализации, то в распылении полномочий. Поэтому руководители старались отыскать такое соотношение, которое позволило бы достичь наибольшей эффективности. В нашей стране формулировка такого соотношения получила название "демократического централизма". Демократический централизм позволяет решать на высшем уровне все вопросы, связанные с разработкой и осуществлением главных направлений социальной, экономической, кадровой политики крупной организации, с основными программами и другими проблемами, имеющими для неё жизненно важное значение. Вопросы же реализации принятых на высшем уровне решений децентрализованы, т.е. передаются на средний и низший уровень управления.

За рубежом также имеются разработки и практический опыт определения рационального соотношения централизации и децентрализации. Напри-

мер, Альфред Слоун, бывший руководитель компании "Дженерал моторс" предложил и реализовал на практике идею "скоординированной децентрализации", которая получила высокую оценку практиков управления и которая по смыслу очень близка к понятию демократического централизма.

Рецентрализация полномочий

В процессе функционирования организаций под влиянием внешних и внутренних условий часто возникает необходимость осуществлять централизацию ранее децентрализованных полномочий. Такой процесс называют **рецентрализацией**.

Рецентрализация не является полной отменой децентрализации. Здесь имеет место централизация тех полномочий, которые относятся к определенному виду деятельности или функции. Рецентрализация может быть обусловлена пересмотром миссии организации, усложнением или потерей контроля над её деятельностью, желанием руководителей усилить своё влияние в области расходования ресурсов, снижения издержек производства или контроля за определёнными сторонами деятельности организации.

5.2.3. Типы организаций и их организационные структуры

Организации объединяют в единое целое работы и людей, выполняющих их. Такое взаимодействие может быть статическим и выражаться в структуре организации и динамическим, которое выражается в процессах, происходящих в организациях. К этим процессам относятся коммуникации, принятие решений, власть и влияние, управленческие конфликты.

Следует отметить, что структура управления и процессы управления представляют собой две неразрывные стороны любой организационной системы.

Структура отражает достаточно устойчивую упорядоченность элементов и отношений в системе, а процессы управления характеризуют динамику этих элементов и отношений во времени. Поэтому при анализе любой организационной системы можно уделять больше внимания либо структуре, либо процессу управления, но следует постоянно заботиться о том, чтобы эти характеристики рассматривались в их тесной связи и взаимозависимости.

Каждая организация представляет собой сложную технико-экономическую систему, имеющую свою специфику. Описать такую систему можно, если определить характер взаимодействия на каждом уровне: "организация - внешняя среда", "подразделение - подразделение", "человек - организация". Этот характер взаимодействия позволяет выделить следующие три типа организаций:

- по взаимодействию с внешней средой;
- по взаимодействию подразделений;
- по взаимодействию с человеком.

Тип организаций по взаимодействию с внешней средой

При выделении таких организаций используют два подхода: механистический и органический.

Механистические организации ассоциируются с механическими системами, с машинами и оборудованием, предназначенными для выполнения определенных операций. В механистических организациях очень высок уровень экстенсивного использования формальных правил и процедур, централизован процесс принятия решений, очень жесткой является иерархия власти в организации и четко определена ответственность.

Такие организации могут действовать эффективно в условиях применения рутинной (давно применяемой, традиционной) технологии. К ним можно отнести, например, многие отрасли машиностроения, некоторые отрасли инфраструктуры, в том числе такие специфические, как пожарная охрана, милиция и др. На них мало влияет внешняя среда. Сфера услуг, оказываемых ими, и сбыт их продукции традиционно обеспечены.

Многие специалисты в области управления считают механистические организации аналогом веберовской бюрократической организации.

Преимуществами механистической, так же как и бюрократической организации, являются следующие:

- организации известны общие ее цели и задачи;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнять ее на основе централизованного планирования;
- выполняемая членами организации работа может быть измерена;
- главный способ мотивации работников - денежное вознаграждение;
- власть руководителя признается как законная.

С начала 60-х гг. стали появляться более гибкие организационные структуры, которые по сравнению с механистическими (бюрократическими) были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и использованию более передовых технологий. Такие организации получили название адаптивных или органических. Это название обусловлено их возможностями приспособливаться к изменениям в окружающей среде так же, как это делают живые организмы.

Органический тип организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, небольшим числом уровней иерархии, децентрализацией, участием работников в подготовке и принятии решений.

Этот подход эффективен в условиях использования новых передовых технологий, которые характеризуются высокой неопределенностью и ко-

гда имеется сложное и динамическое внешнее окружение. Органический подход, например, широко применяется при производстве наукоемких технологий. Технология производства такой продукции меняется очень часто под воздействием внешней среды.

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее приспосабливаются к частым и неожиданным изменениям и в целом являются более гибкими.

Главными правилами при выполнении работ в таких организациях можно назвать: "Ты специалист, тебе и решать", "Делай то, что ты считаешь необходимым для выполнения твоей работы".

В органической организации отсутствуют четко сформулированные стандарты и оценки. Для нее характерны самомотивация и внутреннее вознаграждение, а также нечеткая система формального контроля.

Основные характеристики и наиболее важные условия применения механистических и органических организаций приведены в табл. 2, предложенной О.С. Виханским и А.И. Наумовым.

Таблица 2

Характеристики и условия эффективного применения механистических и органических организаций

Механистический тип организации	Органический тип организации
<i>Характеристики</i>	
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа по правилам	Мало правил и процедур
Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер
<i>Условия</i>	
Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Задачи поддаются делению	Задачи сложные
Работа измеряема	Работу измерить сложно
Оплата труда мотивирует	Мотивирование высших потребностей
Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается [1]

Механистические и органические организации представляют собой лишь две крайние точки в непрерывном множестве различных организаций. Как правило, структуры реальных организаций находятся между этими двумя типами, обладая признаками как механистических, так и органических структур в различных соотношениях. На практике даже в одной организации часто встречаются подразделения, имеющие разные структуры.

Например, в одной и той же организации производственные подразделения имеют признаки механистической, а научно-исследовательские – органической организации.

Типы организаций по взаимодействию подразделений

Процесс группировки работ и их исполнителей вместе, т.е. процесс деления организации на отдельные блоки (подразделения), которые называют отделами, отделениями, секторами называется департаментализацией (от фр. *departement* - департамент или отдел). Этот процесс отличается по природе, целям и принципам от процесса создания рабочих групп и групповой работы.

Все подходы к департаментализации отличаются друг от друга тем, что они ориентированы либо на ресурсы, либо на результат. В каждом из этих случаев группирование может проводиться на основе усиления или ослабления указанных принципов.

При широкой специализации работ, проводимых в организации, преобладают принципы линейного деления организации: по времени, по численности персонала, по территории или природным факторам.

Линейная департаментализация и основанная на ней линейная структура организации предполагают относительную автономность в работе.

Линейная структура характеризуется тем, что в ней все функции управления сосредоточены у одного руководителя или в одном органе управления, что обеспечивает единство и чёткость распорядительства. Каждый руководитель имеет одну вышестоящую инстанцию и несколько нижестоящих (рис. 8).

Другими словами, у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но у каждого подчиненного только один руководитель. Это позволяет хорошо согласовывать действия исполнителей. Данный вид департаментализации характеризуется в основном только вертикальными связями, что позволяет обеспечивать достаточную быстроту реакции на прямые указания. Для линейной структуры характерна также и возможность самоуправления. Важным достоинством линейной структуры является личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения, своей организации. Такой тип структуры чаще используется тогда, когда выполняемые работы однотипны.

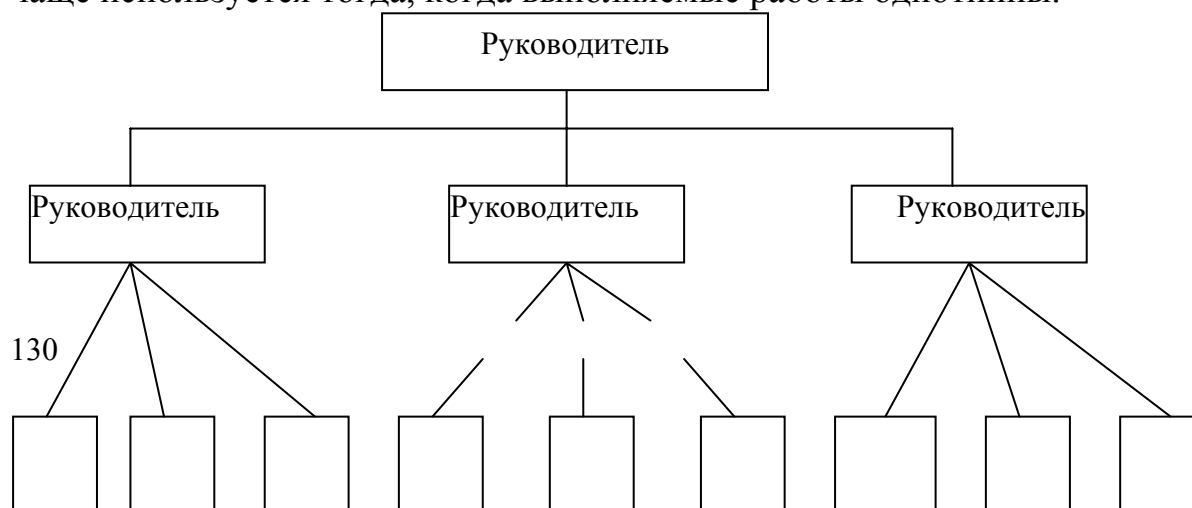


Рис. 8. Линейная структура

К недостаткам линейной структуры можно отнести следующие:

- очень высокие требования к руководителям, которые должны иметь разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности организации;
- перегрузка руководителей высшего уровня, обусловленная большими объёмами информации, которые ему необходимо обрабатывать и анализировать, большим числом контактов с подчиненными, руководителями и представителями внешних организаций;
- отсутствие подразделений, ответственных за планирование, подготовку управленческих решений и осуществление контроля за их реализацией;
- хорошие условия для затягивания с решением вопросов, касающихся одновременно нескольких подразделений.

С появлением и развитием специализации работ по управлению производится **функциональная** департаментализация. В связи с тем, что она была первой, с которой началось изучение организационных структур, функциональную структуру иногда называют традиционной или классической. В промышленном производстве она получила развитие в период создания крупных предприятий.

Функциональная департаментализация представляет собой процесс деления организации на отдельные подразделения, каждый из которых имеет свою конкретную, четко определённую задачу и чётко очерченные обязанности. При этом конкретные характеристики и черты деятельности каждого из подразделений соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

При функциональном делении организации специализированные работы группируются вокруг ресурсов. Так, отдел кадров управляет подбором, расстановкой и подготовкой кадров, отдел финансов управляет деньгами, информационно-аналитический отдел - системами данных. Структура, в основном, нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач. Решения по общим вопросам организации принимаются коллегиально.

Функциональная структура включает органы управления или руководителей, которые специализируются на строго определенных функциях управления на всех уровнях. У каждого исполнителя в такой структуре имеется несколько руководителей, каждый из которых осуществляет управленческие воздействия только в пределах порученных ему функций управления (рис. 9).

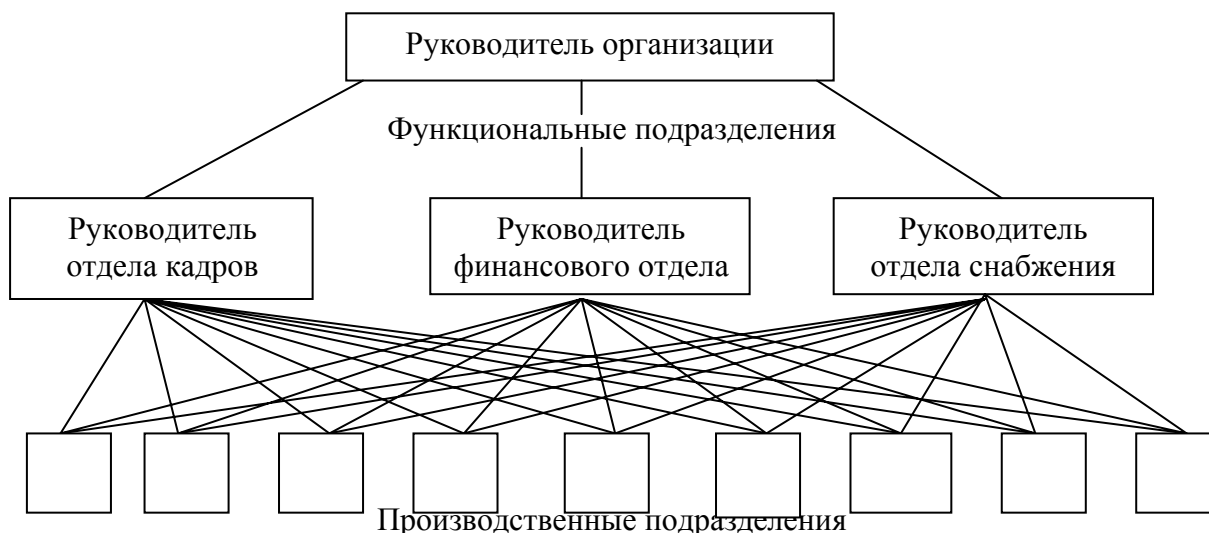


Рис. 9. Функциональная структура

Создание функциональной структуры сводится, главным образом, к группировке работников подразделения, аппарата управления по тем задачам, которые входят в их должностные обязанности.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует специализацию, уменьшает дублирование работ и расход ресурсов в функциональных областях и улучшает координацию работ.

Функциональная специализация позволяет значительно экономить время, упрощает подготовку кадров и позволяет квалифицированно обслужить любую другую часть организации по линии каждой специальной функции.

Функциональная специализация повышает престиж важнейших специальных функций, качественное выполнение которых повышает эффективность деятельности организации. Она позволяет также укреплять вертикальные связи и коммуникации и усиливать контроль за деятельностью всех уровней организации вплоть до самых нижних.

К главным недостаткам можно отнести то, что в крупных организациях путь прохождения команд от руководителя до исполнителей становится слишком длинным, а также то, что отдельные руководители, исполнители и подразделения больше заинтересованы в реализации своих целей и задач,

чем целей и задач всей организации. Значительно удлиняется процесс принятия решений. Снижается ответственность исполнителей за выполняемые работы из-за того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей. Происходит многочисленное дублирование указаний, так как они поступают к исполнителям от разных руководителей.

К недостатками функциональной специализации можно также отнести функционализм. Он вырастает из сверхспециализации, вызывающей непонимание между исполнителями, возникновение между подразделениями организационных перегородок.

Другой крупный недостаток функциональной организации заключается в том, что развитие преимущественно вертикальных связей поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях управления, до самого верхнего уровня руководства. Это делает неясной ответственность конкретных работников за общий результат. В функциональной организации попытки высших руководителей решать стратегические проблемы часто терпят неудачу из-за больших объемов рутинных работ. То есть функциональная организация хорошо приспособлена к решению текущих, оперативных задач, но плохо - к решению перспективных.

Линейно-штабная структура представляет собой обычную линейную структуру, но при руководителе организуется штаб. Его целью является информационное обеспечение деятельности руководителя. К главным задачам штаба можно отнести сбор, обработку и анализ информации, подготовку вариантов управленческих решений руководителя, а также организацию и координацию деятельности органов, подразделений, аппаратов управления и отдельных специалистов по реализации принятых решений (рис. 10).

Штабные руководители могут давать очень много запросов, но мало распоряжений. Их задача - собирать информацию, обрабатывать ее, анализировать, помогать, советовать и делать что-то, чтобы облегчить работу другим, но не с помощью прямых команд.

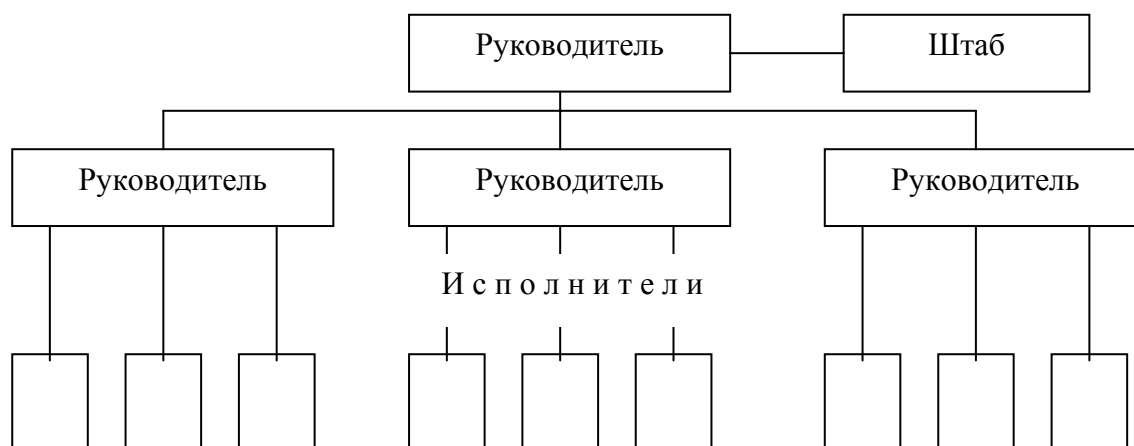


Рис. 10. Линейно-штабная структура

Опасности в использовании штаба. Штабные подразделения необходимы, чтобы сделать организацию эффективной. Однако почти всегда имеются причины для конфликтов между работниками, обладающими линейной и штабной властью. Это происходит потому, что штабные функции могут:

1. Становиться склонными к подрыву линейной власти.
2. Позволять как линейным подразделениям, так и штабу перекладывать вину на других.
3. Развивать комплекс "отрыва от действительности" и разрабатывать не реализуемые в практике рекомендации.
4. Вести к усложнению управления и потере единства команд.
5. Уменьшать понимание в различиях отношений власти линейных подразделений и штаба.
6. Давать советы, которые линейные руководители игнорируют или отклоняют.
7. Быть неспособными понимать условия деятельности в линейных подразделениях.
8. Давать неубедительные, неясные, ошибочные или нереальные рекомендации.
9. Пытаться ставить себе в заслугу успех линейных руководителей, которые следовали рекомендациям штаба.

Для того чтобы в значительной степени нейтрализовать перечисленные недостатки, необходимо шире применять кооперацию и коммуникации. При этом следует постоянно помнить, что не существует защищенной от "дурака" линейно-штабной структуры.

Значительное число отмеченных недостатков нейтрализуется при группировке работ вокруг результата. Этот вид группировки применяется тогда, когда становится ясным, что организация уже не может развиваться и оперативно реагировать на изменения внешней среды в рамках функциональной организации. В этом случае выделяются отдельные подразделения, которым поручаются отдельные функции. Таким подразделениям придается соответствующее функциональное обслуживание, необходимое для выполнения поставленных задач. У высшего руководства остается только деятельность, носящая стратегический характер.

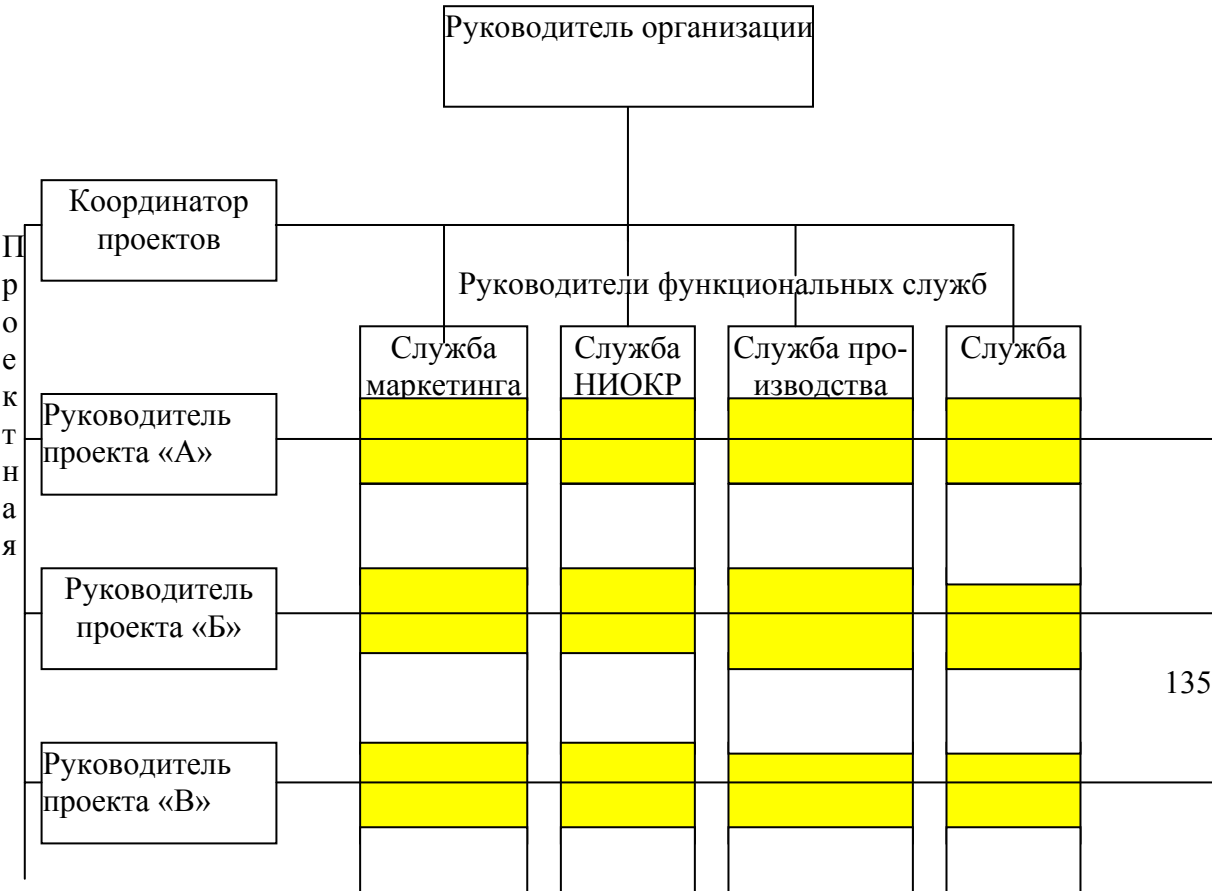
Функциональная часть матрицы ответственна за обеспечение работы квалифицированного персонала и за его развитие. Административная часть матрицы отвечает за планирование работы, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей, управление и оценку результатов. Эффект от комбинации этих подходов достигается путем переплетения вертикальных (административных) и горизонтальных (технических) связей и

коммуникаций и заключается в установлении баланса между техническими и административными целями. Все это реализуется в матричной структуре.

Матричная структура - это тип организационной структуры, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделён необходимыми полномочиями для достижения поставленных целей. Достоинствами этих структур является то, что руководители проектов объединяют и координируют деятельность функциональных отделов и имеют право использовать все ресурсы, относящиеся к данному проекту. Этим достигается большая гибкость, чем в других структурах. Эта структура позволяет рационально использовать творческие возможности руководителей и исполнителей (рис. 11).

Матричная структура имеет хорошие адаптационные способности к изменениям внешней среды посредством простого изменения баланса между ресурсами и результатами, техническими и административными целями. Такая высокая эффективность матричного подхода обусловлена тем, что имеются большие возможности гибкого использования кадров, имеющих, как правило, и функциональную и техническую подготовку.

Чрезвычайно удобным для распределения власти и принятия решений на местах является сочетание вертикальных и горизонтальных связей, что даёт возможность применения новых эффективных методов управления. Это позволяет каждому работнику четко определять свое место в системе управления и этим усилить личную ответственность руководителей за программу в целом и её элементы. Достоинством структуры является предоставление работникам организации возможности развивать свои способности, участвовать в подготовке, принятии и реализации решений.



- функциональные подразделения

Рис. 11. Матричная структура

Основной недостаток матричной структуры - ее сложность. В ней не всегда ясно, кто из руководителей какими полномочиями обладает. Много проблем возникает при распределении вертикальных и горизонтальных полномочий, а также при установлении чёткой ответственности за работу подразделений. Это существенно подрывает принцип единоначалия, порождает конфликты на разных уровнях, создает хорошие условия для борьбы за власть.

К недостаткам матричной департаментализации следует отнести также систему двойного подчинения. Она служит причиной многих конфликтов в органах управления и их подразделениях, снижает исполнительность и инициативу. Оценка работников производится с двух сторон: со стороны проектного и со стороны функционального руководителей. Это создает определенную напряженность в организации, увеличивает число стрессовых ситуаций. У руководителей в таких условиях больше развиваются политические качества, чем технические.

Здесь следует отметить, что матричная департаментализация сложна и громоздка. Для ее внедрения требуется длительная подготовка работников и высокая организационная культура всего управленческого и исполнительского персонала.

Временные структуры создаются для выполнения строго ограниченных по времени и другим ресурсам задач, после реализации которых они распускаются. При решении научных или производственных задач такие структуры называют *проектными*. Главная цель такой структуры состоит в том, чтобы собрать в одну организацию наиболее квалифицированных специалистов для разработки сложного проекта в установленные сроки, с заданным качеством и с использованием выделенных для этого материальных и финансовых ресурсов.

Одно из главных преимуществ проектной организации заключается в том, что она создана для решения одной единственной задачи. Её руково-

датель имеет возможность сконцентрировать все свое внимание только на её решении.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию её стратегии. С течением времени стратегия любой организации изменяется, в соответствии с этими изменениями должна меняться и структура. Поэтому организационная структура должна иметь свойство адаптивности.

Какая же структура является наилучшей? "Наилучшая" структура - та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников на достижение поставленных целей.

Традиционная организация

Традиционная организационная структура является комбинацией линейной и функциональной структур. Их иногда называют смешанными. Основой этой структуры являются линейные подразделения, выполняющие основную работу и обслуживающие их функциональные подразделения на ресурсной основе: кадры, финансы, информация, техника, материалы, запчасти.

Такое построение структуры позволяет усилить достоинства и в значительной степени нивелировать недостатки как линейной, так и функциональной структур. Типичным примером смешанной структуры может служить структура аппаратов управления крупной организацией. Изучая зарубежный опыт, нужно обязательно обращать особое внимание на те организационные отношения, которые сложились в различных организациях в каждой конкретной стране. Часто именно эти отношения представляют собой один из самых важных секретов высокоэффективной работы различных предприятий промышленности, науки, торговли и др. Но, как показывает опыт, попытки очень точно копировать зарубежный опыт в деятельности отечественных организаций часто вызывают трудности, обусловленные совершенно другими организационными отношениями и другой организационной культурой в нашей стране.

Следует отметить, что всякая новая организация имеет сначала линейную структуру, затем в нее включаются элементы функциональной и она превращается в традиционную. Это обязательные этапы развития любой организации и перепрыгивать через эти этапы не рекомендуется.

Дивизиональная организация

А. Слоун определил дивизиональную структуру как "скоординированную децентрализацию". В дивизиональной структуре централизованное планирование на высших уровнях управления сочетается с децентрализованной деятельностью нижних уровней. Высший уровень организации

осуществляет централизованное планирование и распределение основных ресурсов, разрабатывает и принимает стратегические решения. Это позволяет улучшить координацию деятельности подразделений. Средний и нижний уровни, т.е. органы и подразделения, разрабатывают и принимают оперативные решения и ответственны за получение запланированных результатов.

Структуризация организации по подразделениям производится по следующим критериям: по обслуживаемым регионам, по ориентации на потребителя, по выпускаемой продукции.

Дивизиональная структура дает хороший эффект при ее использовании в тех отраслях промышленности и инфраструктуры, которые мало подвержены колебаниям рыночной конъюнктуры и почти не зависят от технологических нововведений.

Дивизиональная структура позволяет организации продолжать свой рост и эффективно управлять разными видами деятельности.

Среди недостатков этой структуры можно указать следующие:

увеличивается число уровней управления;

за счет роста числа структурных подразделений увеличивается управленческий аппарат и, соответственно, увеличиваются расходы на управление;

часто происходит дублирование функций управления на различных уровнях;

из-за нехватки основных ресурсов, распределение которых централизовано, могут возникать конфликты между подразделениями;

потенциал отдельных специалистов не используется полностью.

Типы организаций по взаимодействию с человеком

Различают два типа организаций по характеру взаимодействия человека и организации: корпоративную и индивидуалистическую.

Корпоративная организация представляет собой особую форму связи между людьми в процессе их совместной деятельности. Корпорация как социальный тип организации представляет собой особые замкнутые группы людей с ограниченным доступом в них, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным группам и слоям на основе своих узких групповых интересов.

Слово корпорация происходит от лат. *corporation* - объединение. Благодаря объединению людей для совместной деятельности появляется возможность для существования и воспроизводства определенной социальной группы, профессии, касты. Но это объединение людей происходит через их разделение по расовым, классовым, кастовым, социальным, профессиональными и другим признакам.

Своего рода корпорациями были группы охотников, роды и семьи в первобытном человеческом обществе, цеха ремесленников и купеческие

гильдии в средние века, профессиональные союзы, политические партии, объединения людей по профессиям в настоящее время (члены партии, члены профсоюза, пожарные, милиционеры, военные и др.). Корпоративными организациями являются также религиозные общины и другие общественные организации. К корпоративным организациям относятся и различные преступные группировки.

Наряду с объединением людей для определенной деятельности, корпоративная организация стремится объединить (монополизировать) и все имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, особенно информацию. Поддерживая монополию на ресурсы, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты и не допустить разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поэтому в корпоративных структурах руководители стараются согласовывать интересы членов корпорации путем их уравнивания и создания жесткого авторитарного управления. В основе построения корпоративных структур лежит принцип "разделяй и властвуй".

Кроме того, важным условием существования корпоративных структур является постоянное поддержание дефицита тех или иных ресурсов, а если это необходимо, то и искусственное обострение такого дефицита. Распределение дефицита в корпоративных структурах является дополнительным и очень важным источником власти.

Из определения корпоративной организации видно, что объектом интереса в ней является группа, коллектив или вся организация. В соответствии с этим устанавливается приоритет целей организации перед целями отдельных работников. У работника могут быть свои личные цели, отличающиеся от целей организации, но он должен пожертвовать ими во имя интересов коллектива, чтобы получить гарантию на свое существование в группе, коллективе. Поэтому у членов такой организации быстро развивается ложная солидарность, чрезмерный патриотизм, групповщина.

Со стороны кажется, что организация едина, монолитна и потому все- сильна. Но опыт показывает, что часто это далеко не так. Корпоративная организация берет на себя ответственность за каждого своего члена. В результате все члены организации становятся над каждым человеком. Это ставит человека в сильную зависимость от организации и практически лишает его самостоятельности, а организация считает себя свободной в своей деятельности по отношению к любому своему работнику. В таких условиях действует принцип: "коллектив всегда прав".

Принятие решений в корпоративной организации строится по принципу большинства (а иногда и старшинства). Несогласные с большинством не имеют права оставаться в организации и должны покинуть ее. Усилия, предпринимаемые руководителями организации по завоеванию голосов

большинства работников, развивают у них больше политические качества, чем профессиональные.

В корпоративной организации интересы ее деятельности (производства, исследований, разработок, торговли и т.п.) определяют интересы вос-производства самого работника (рабочей силы). Организация создает такие условия, в которых работники становятся практически не способными обеспечить себя необходимыми ресурсами, и особенно информацией. Другими словами, интересы корпорации - это сегодняшний день, а интересы работников - это светлое завтра.

Одним из главных требований корпоративных структур является лояльность, приверженность организации. Приветствуется исполнительность и беспрекословное послушание.

Корпоративной организации соответствует двойная мораль в поведе-нии: мораль корпоративная и мораль индивидуалистическая. Поэтому го-ворят одно, подразумевают другое, а делают третье. Так как индивиду-ализм в корпорации не имеет права на существование и поэтому не регла-ментируется, на практике он все равно существует, но приобретает извращенные формы. В таких условиях очень часто работниками наруша-ются нормы цивилизованного, а иногда и законного поведения. Отсюда безответственность, взяточничество, коррупция, организованная преступ-ность. Корпоративная мораль, существующая в организации, действует только тогда, когда есть заинтересованные в ней работники.

Индивидуалистическая организация - это объединение людей для осу-ществления трудовой деятельности. Но в отличие от корпоративной органи-зации, это свободное объединение, открытое и добровольное. Ресурсы в та-кой организации объединяются вокруг человека. Например, собственность в таких организациях представляет собой частную, а не коллективную всех членов. Поэтому в индивидуалистических организациях развивается и кон-куренция, и кооперация в деятельности ее членов. Индивидуалистические организации являются базой для построения децентрализованных структур.

В основе индивидуалистических структур лежит принцип увязки инте-ресов всех членов в рамках демократических процессов. Для членов органи-зации создаются условия для свободного поиска возможностей повышения эффективности своей работы и их наиболее полного использования.

Субъектом интереса в индивидуалистической организации становится личность. В организации все начинает строиться вокруг человека. Вся ра-бота создается под возможности и способности человека и действует пра-вило, что не существует решения в организации независимо от учета ка-честв человека. Поэтому организация приспосабливается к новому работ-нику, а не наоборот.

В таких организациях эффективность ее деятельности означает, насколько удовлетворяются потребности каждой отдельной личности. То есть, у организации не может быть целей, отличных от целей ее членов. Мировая практика показывает, что конкурентоспособность организаций, построенная "от человека", очень высока. Это обусловлено тем, что человек становится свободным, получает возможности для развития инициативы и творчества и отвечает сам за себя.

Принятие решения строится по праву "вето", т.е. решение не принимается, если против него выступает не только меньшинство, а хотя бы один человек. Применение на практике принципа меньшинства требует воспитания у членов организации соответствующей культуры поведения. Кроме того, применение этого принципа позволяет исключить в деятельности руководителей популизм, помогает руководителям вырабатывать умение слушать и убеждать других, повышает уровень деловитости и профессионализма.

Важное отличие индивидуалистической организации от корпоративной заключается еще и в том, что в индивидуалистической интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека. Его сегодняшний интерес превращается в завтрашний интерес самой организации. Индивидуализм становится основой культуры и морали в организации. Отсюда подлинное уважение людей к себе и к другим людям (табл. 3)

Таблица 3

**Основные характеристики корпоративной
и индивидуалистической организации**

Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации и ее результатов	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминируют иерархические властные структуры. Интересы согласовываются лидерами	Господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках процесса участия
Создается и поддерживается дефицит возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Обеспечивается поиск возможностей и дополнительных ресурсов, поддерживаемых руководством
Субъект интереса - группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса - личность
Организация отвечает за человека	Человек отвечает сам за себя
Суверенитет организации	Суверенитет личности
Свобода для организации	Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства	Принцип меньшинства или право вето в

в принятии решений	принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность организации	Лояльность своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека [1]

5.2.4. Факторы создания эффективной организации

По мнению многих исследователей, эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных характеристик. Эффективной считается такая организация, которая способствует сосредоточению внимания руководителя на создании высокопроизводительной рабочей группы. Высокоэффективная работа долгое время достигалась на основе использования основных положений теорий А. Файоля и М. Вебера.

В последние годы появились утверждения, что организации, построенные на принципах классических теорий, сейчас неэффективны, так как стремятся к консерватизму и мало учитывают изменения окружающей среды.

Среди таких изменений окружающей среды называют:

Рост международной конкуренции со стороны организаций других стран, имеющих одинаковую технологию, но более низкую цену производства.

Сокращение верхних уровней руководства, обусловленное нарастающей в организациях тенденции к большей индивидуальной свободе и инициативе работников на всех уровнях организации.

Более высокий уровень образования работников.

Рост забот о здоровье и развитии личности работников.

Усложнение технологий и требование, в связи с этим, от каждого работника соответствующей квалификации.

Р. Лайкерт американский социальный психолог предложил измерять характеристики организаций по так называемой "Системе 4", которая представляет собой направление движения организаций к росту производительности и прибыльности. Эта система ориентирует руководителей на лучшее использование человеческих ресурсов, разработку целей, принятие решений, контроль, все виды мотивации, централизацию и децентрализацию.

Главными отличиями организации "Системы 4" от классической являются следующие:

1. Процесс руководства включает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в об-

суждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями.

2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и её целям благо-склонное.

3. Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается по всей организации – вверх, вниз и по горизонтали. Информация точная и неискаженная.

4. Процесс взаимодействия открытый и широкий: и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения.

5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях путем группового участия; он относительно децентрализован.

6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию.

7. Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем.

8. Цели производства высоки и активно ищутся руководителями, понимающими необходимость разработки комплекса мер для реализации человеческих ресурсов [2].

Для реализации этих характеристик на практике необходимо, чтобы план развития организации включал следующие подходы: принцип взаимодействия поддержки, групповое принятие решений и групповые методы руководства; постановку высоких производственных целей. В отличие от классической и бюрократической организаций, в которых имеется лишь одно отношение "руководитель – подчиненные", организация "Система 4" рассматривается как ряд групп сотрудников, соединяемых руководителями. Эти группы состоят из работников, отчитывающихся перед руководителем. Некоторые руководители одновременно являются членами двух групп, соединяя каждую группу нижнего уровня с группой, находящейся непосредственно над ней. Такая перекрёстная структура с использованием руководителями группового принятия решений представляет собой рациональное объединение потребностей и интересов членов организации, держателей акций, клиентов, поставщиков – всех, кто заинтересован в данной организации или обслуживается ею.

5.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

В последние годы во всём мире признано, что наиболее важным фактором, определяющим эффективную деятельность любой организации, является организационная культура.

Организационная культура - это специфическая, характерная для данной организации система связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках её функционирования.

Она включает систему представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми его членами.

Культуру организации следует рассматривать как совокупность субкультур руководителей, работников аппарата управления, работников организации.

Ведущая роль в организационной культуре - **организационные ценности** - это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.

Главные **общие ценности**:

цели деятельности организации;

стабильный заказчик, долговременные устойчивые отношения;

максимальная экономическая эффективность, прибыль предприятия;

социальная политика организации.

Главные **внутриорганизационные ценности**:

дисциплина;

исполнительность;

стабильность поведения работников;

новаторство, инициативность.

Общие ценности организации объективно вырастают из ее деятельности, и они являются частью ее культуры. Но каждая организация, каждое предприятие, учреждение имеют свои особенности и, соответственно, могут иметь свои ценности, отличные от ценностей других организаций. Способность организации создать свои **ключевые ценности**, которые объединяют усилия всех ее подразделений и работников, является одним из важнейших условий ее процветания.

Ключевые ценности и принципы деятельности организации создают в глазах работников и в окружающей среде определенный образ (имидж) данной организации.

Ключевые ценности организации формулируются в предельно сжатой форме, в виде всем понятного лозунга. Большинство зарубежных компаний делают упор на приверженности работе на клиента, на потребителя ее товаров и услуг. Например, IBM сформулировала одну из своих ключевых ценностей как "IBM - означает сервис", а "Дженерал моторс" до 1983 года утверждала, что "Главная цель компании - делать деньги". Однако после 1983 г. компания сменила формулировку цели на более привлекательную: "главная цель "Дженерал моторс" - производить продукцию и сервис такого качества, чтобы наши клиенты получили высшее удовлетворение".

Принципы деятельности организации, объединенные в систему, определяются как "кредо" организации, ее "символ веры". Совокупность таких принципов часто называют "философией" организации. Например, основными принципами деятельности фирмы IBM, сформулированными основателем фирмы Томасом Дж. Уотсоном-старшим, являются следующие:

1. Каждый человек заслуживает уважения.
2. Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
3. Добиваться совершенства во всем.

Руководящие принципы любой организации должны находиться в тесной связи и зависимости от культуры внешней среды, которую организации используют как базовую для формулирования в терминах, известных и понятных в данном обществе.

Важное место в разработке и распространении основных принципов организационной культуры занимает изучение истории организации, которая, как правило, связана в первую очередь с ее основателями, с местностью, где она была основана, с наиболее интересными и поучительными легендами, мифами, объясняющими все наиболее важные проблемы деятельности организации. Например, история знаменитой авиационной фирмы Яковлева начиналась с кроватной мастерской, находившейся на окраине Москвы. Одним из первых приказов А.С. Яковлева был приказ об окраске всех дверей этой мастерской в белый цвет (белые двери нужно открывать руками, а не ногами). Именно с этого приказа началась борьба за культуру разработки и производства всемирно известных самолётов "ЯК".

История организации тесно связана с торжественными ритуалами, обрядами, церемониями, выработанными в процессе ее развития и способствующими сплочению работников, символизирующими общность, единство, "семью", братство.

Частью культуры организации является **знаково-символическая** составляющая, к которой можно отнести эмблему организации, стиль взаимоотношений, специальные слова, характерные для данной организации, стиль одежды, знаки отличия статуса работника, награды. Во времена СССР на предприятиях этим вопросам уделяли большое внимание. Практически на каждом предприятии были "Доски почета", "Переходящие Красные знамена", вымпелы, на многих предприятиях были "Музеи трудовой славы", широко использовались такие составляющие культуры, как торжественные собрания, награждения грамотами, премиями, обряды посвящения в рабочие, церемонии празднования юбилеев, церемонии проводов на пенсию и многие другие. Знаково-символическая составляющая культуры советских предприятий была очень хорошо отработана и ее эффективность была очень высока.

Вместе с тем следует отметить, что большинство этих приёмов было ориентировано не столько на развитие культуры этих предприятий, сколько на пропаганду коммунистической идеологии. Поэтому при переходе к рынку поспешили выбросить почти всё, что накопили за прошлые десятилетия. Другими словами, пошли по пути, указанному Пролеткультом, - разрушить всю старую культуру и построить новую. Такой подход, как показал опыт, приводит к разрушению организаций, снижению эффективности управления обществом, разрушению языковой среды, деградации личности.

В последние годы на предприятиях и в организациях нашей страны многие прежние ценностные ориентации утрачены, а новые еще не установлены. Идет активный поиск новых ценностей, которые бы соответствовали демократическим ориентирам общественной жизни и рыночной направленности новой экономики. Как показали исследования, имеется прямая связь между культурой организации и её успехами в работе. Например, Т. Питерс и Р. Уотермен определили ряд следующих верований и ценностей, которые приводят организации к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости организации [7].

Различают также национальные и управленческие типы организационной культуры.

Исследования видов культур организаций, проведённые в период с 1960 по 1980 г. в 70 странах мира голландским ученым Г. Хофстидом, показали, что индивид получает из своей национальной культуры серию фундаментальных ценностей и установок. Исследования показали, что в становлении и функционировании культуры организаций важнейшими являются национально-государственные и этнические факторы. Среди них различают западноевропейский, американский, японский, арабский типы организационной культуры.

На основе анализа американской, японской и арабской организационных структур В. Гасков предложил следующие типологии [9].

Основные ценностные установки персонала американских компаний:

- идеология личного "детерминизма", т. е. признание того факта, что личность может существенно влиять на свое будущее;
- свобода самовыражения ценится очень высоко и индивидуализм поощряется;
- обеспечение равных для всех возможностей;
- конкуренция признается в качестве наиболее эффективного экономического механизма;
- решения должны основываться исходя из анализа целей;
- поддерживается инновационная деятельность, поиск улучшающих изменений;
- любая специализация оценивается как положительный фактор;
- оценивается качество выполнения работы, а не личность;
- основу для передвижения членов организации по иерархическим ступеням составляют результаты работы и инициатива;
- приветствуется делегирование полномочий;
- демонстрация власти осуждается;
- основная ориентация персонала - "на будущее".

Основные ценностные установки персонала японских компаний:

- главное - это успех компании, групповые ценности;
- отдается предпочтение групповым процессам при принятии решений перед индивидуальными решениями;
- особое внимание - члену организации как личности, персонализация организационных отношений, взаимное доверие;
- установка на инициативу подчиненных, отказ от жесткого формального контроля;
- предпочтение нечетким описаниям функций и договоренностям, избежание формальных контрактов;
- высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер;
- личная идентификация с группой, подчиненность ее интересам и нормам, преданность взаимным обязательствам, в том числе между руководителями и подчиненными.

Основными ценностями арабской организационной культуры являются следующие:

- основной аргумент принятия решений - "воля Аллаха";
- главный объект внимания - личность, оценивается человек, а не его работа;
- основание для продвижения члена организации - личное доверие и уважение к нему руководства;

- главная функция подчиненных - служение руководителю в виде буфера. Если что-то случится экстраординарное, то необходимо положиться на обстоятельства, но не на руководство;

- лояльность только руководителю, но не фирме;

- выступление подчиненных с инициативой не одобряется;

- осуществляется демонстрация власти на всех уровнях управления;

- каждый лидер обязан иметь собственные, отличные от других цели и идеи;

- исключительно высокая централизация управления, полномочия не делегируются;

- основные рамки оценок ориентированы на примат прошлого, мало оценок настоящего, будущее считается predetermined судьбой.

Большое влияние на организационную культуру предприятия, учреждения оказывает также и региональная культура, которая образуется в регионах внутри национально-государственных образований на основе специфических особенностей каждого региона.

Американский специалист в области менеджмента и социологии организаций И. Оучи предложил свою классификацию организаций, которая включает рыночную, бюрократическую и клановую. Он обозначил западные организации типами "А" и "Z". К организациям типа "А" он отнёс организации, которые больше приспособлены к условиям США и Западной Европы, а тип "Z" больше соответствует условиям, распространённым в Японии [6].

Рыночная организация основана на преобладании стоимостных отношений, на равноправном отношении производителя и покупателя продукции. Организация такого типа ориентируется в основном на снижение издержек производства, на повышение рентабельности организации.

Бюрократическая организация базируется в основном на системе власти, на подробной регламентации всей её деятельности, её подразделений и отдельных работников. Эта регламентация осуществляется в форме положений, должностных инструкций, правил, процедур. Источником власти в такой организации является компетентность руководителей и специалистов. Бюрократическая культура эффективна в организациях, которые работают в стабильных, мало изменяющихся условиях и совершенно не пригодна в условиях быстрых изменений и кризисов.

Различие между бюрократической, рыночной и структурой "Z" состоит в том, что последняя достигла высокой степени логичности всей внутренней структуры. Эту организацию лучше всего рассматривать как клан, т.е. тесное сообщество людей, занятых экономической деятельностью и объединённых между собой самыми различными связями.

Клановая культура возникает, как правило, в неформальных организациях на основе системы ценностей, создаваемой и разделяемой всеми члена-

ми этой организации, верности принципам, а не на основе строгого соблюдения иерархии. Власть в организациях с такого рода культурой сосредоточивается у ее членов в силу каких-либо их личностных преимуществ. Такие организации отличаются способностями очень быстро внедрять новые методы работы, не думая о бюрократической процедуре их оформления. Клановую культуру И. Оучи рассматривает как дополнение к рыночной и бюрократической.

5.4. ЧЕЛОВЕК И ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Организация состоит из людей и групп. Каждый член группы в процессе работы вступает во взаимодействие с другими людьми, с группами по самым различным поводам. Поведение человека в организации определяют его характеристики как личности и в то же время значительное число факторов организационного окружения оказывают воздействие на включённость человека в деятельность организации.

5.4.1. Человек в организации

О.С. Виханский и А.И. Наумов предложили рассматривать поведение человека в организации с двух позиций: 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением; 2) с позиции организации, включающей индивидов.

В первом случае модель взаимодействия может быть описана следующим образом:

- человек получает от организационного окружения стимулирующие воздействия;
- человек под воздействием сигналов организационного окружения осуществляет определённые действия;
- действия, осуществляемые человеком, оказывают определённое воздействие на организационное окружение.

Организационное окружение представляет собой ту часть организации, с которой человек постоянно контактирует во время работы. Это и рабочее место человека и группа, в которой он работает, а также структура организации, правила поведения и внутренний распорядок, система оплаты труда, трудовые отношения и многое другое. Кроме того, каждый человек выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него особенно важны. Поэтому он занимает определённое место в организационном окружении, выполняя определённую работу.

Поступая на работу в организацию, человек предполагает занять в ней определённое место, выполнять определённую работу и получать определённое вознаграждение.

Организация в соответствии со своими целями, структурой, содержанием работ, предполагает взять на работу человека, обладающего соответствующей квалификацией и личными качествами, чтобы он играл определённую роль в организации, достигал требуемого результата и получал за это соответствующее вознаграждение.

Руководитель организации должен знать, уметь учитывать и состыковывать достаточно противоречивые ожидания работника и организации.

Для того чтобы рационально состыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу, исследователи предлагают два возможных варианта:

- человек подбирается для выполнения определённой работы или функции;
- работа или функция подбирается для человека [1].

5.4.2. Группы в организации

Группа состоит из людей, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние. Взаимодействие членов группы связано с достижением общей цели.

Формальные группы представляют собой постоянную часть структуры организации. Они образуются вследствие формального разделения труда и предназначены для выполнения одной или нескольких задач организации. Иерархия группы, ее статус и система мотивации работников определяются организацией.

Неформальные группы представляют собой группу людей, объединенных на основе общих, неформальных интересов. Такие группы не являются частью иерархии организации и не всегда способствуют достижению формальных целей организации.

Временные группы создаются для выполнения ограниченной по времени задачи. Характерной чертой таких групп является то, что они часто используют специальные знания, выходящие за рамки обязанностей работников формальных групп.

К основным факторам, влияющим на эффективную деятельность группы, относят:

организационные факторы: размер группы, число ролей, статус группы и др.;

факторы окружающей среды: естественное расположение, роль группы в организации и др.;

цель: природа, давление, важность.

Размер группы. Существует определенное соответствие между размером группы и степенью участия ее членов в работе. Наиболее рациональная численность - 10-12 человек. Чем больше размер группы, тем больше проблема ее "молчаливого большинства", тем больше текучесть кадров.

Число ролей. По данным Р.М. Белбина, для получения действительно эффективно работающей группы необходимо, чтобы ее члены выполняли 8 следующих ролей:

1. **Председатель.** Осуществляет руководство командой и координирует ее деятельность. Председатель может не быть творческим и одаренным человеком, но он должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен. Он должен уметь хорошо говорить, слушать, правильно судить о людях, вещах, явлениях.

2. **Организатор.** Это инициативный, легковозбудимый, мобильный и наиболее влиятельный человек в группе. В отсутствие председателя может брать на себя его роль. Сила таких людей заключается в их стремлении и страстном желании достичь цели, но они могут быть сверхчувствительными, раздражительными и нетерпеливыми. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям.

3. **Мозговой центр.** Люди, входящие в мозговой центр, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источниками оригинальных идей и предложений. Они обладают большой силой воображения и в то же время они самые умные члены команды. Однако они могут быть невнимательны к деталям, обижаться на критику, часто бывают молчаливы, по характеру сдержанны.

4. **Контролер.** Контролеры обладают скорее аналитическим, чем творческим складом ума. Они детально анализируют идеи и обладают способностью увидеть слабые места в аргументации. Они менее общительны, чем другие, скрывают свои сведения, держатся в стороне от команды, но они необходимы для проверки качества. Они надежны, но могут быть бестактными и бесстрастными.

5. **Исследователи резерва новых служащих.** Часто они являются экстравертами, общительны и раскованны, в команде они популярны. Они не являются творческими людьми, не могут быть руководителями. В группу такие работники приносят новые контакты, идеи, усовершенствования и нуждаются в группе для того, чтобы их вкладом в решение задач могли воспользоваться другие.

6. **Трудоголики.** Трудоголики являются практическими организаторами всей деятельности организации. Они превращают идеи в выполнимые задания. Составление графиков, диаграмм, планов - это сильная сторона их

деятельности. Они методичны и эффективны в работе, внушают доверие, их никогда не волнуют мечты о будущем. Они не являются лидерами, но они умелые и исполнительные работники.

7. Координаторы команды. Они сплачивают всю команду, поддерживая других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все проблемы и внося в окружение чувство гармонии и согласия. Они популярны и приятны, но не стремятся к соперничеству. Это тип людей, которых не замечаешь, когда они есть, и которых не хватает, когда их нет рядом.

8. Детерминатор. Без него группа не могла бы закончить ничего к намеченному сроку. Такие работники проверяют детали, беспокоятся о графиках, досаждают другим необходимостью что-то сейчас же сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда популярна.

Формируя группу (команду), руководитель должен отдавать себе отчет в том, что стабильно работающая, эффективная группа должна иметь полный набор ролей. Это особенно важно, когда происходят быстрые изменения в трудовых ресурсах, технологии, положении на рынке. Руководитель должен помнить, что слишком большое число работников в одной роли нарушает баланс ролей. Но когда число ролей очень мало, не будут выполняться задания. В маленькой группе работники могут играть сразу несколько ролей.

Одним из отрицательных свойств группы является то, что работники иногда становятся слишком сплоченными, поставив себе главную цель - выжить. В такой группе сужается кругозор, не принимается никакая критика.

Статус. Группа с большим числом уровней статуса будет создавать подгруппы и иерархии, которые могут мешать свободному обмену идеями и действовать как тормоз в процессе принятия решений.

Естественное расположение. Оно влияет на способность работников связываться друг с другом в группе, т.е. влияет на развитие и функционирование группы. Поэтому руководитель должен создавать условия для взаимодействия работников друг с другом, для организации их эффективного сотрудничества.

Роль группы в организации. Группа, в которой все сотрудники будут считать, что они вносят большой вклад в работу всей организации, добивается того, что эти факторы положительно воспринимаются группой и ее члены проявляют высокий уровень сознательности и добросовестности в работе. Важную роль в определении места группы в организации играет ее руководитель, который представляет ее в других организациях.

5.5. РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Ресурсы являются важнейшей частью внутренней среды организации. Они представляют собой средства, запасы, возможности, обеспечивающие стабильную работу организации для достижения её целей. Основными ресурсами организации принято считать следующие:

Человеческие. Занимают главное место среди всех ресурсов. Именно они определяют творческий уровень всех работ, производимый в организации, именно от них зависит жизнеспособность и эффективность организации.

Временные. Время – это уникальный и очень ограниченный ресурс. Его нельзя накопить, растянуть или частично истратить. Оно необратимо. Эффективность деятельности руководителя в значительной степени зависит от того, насколько рационально он умеет управлять как собственным временем, так и временем своих коллег и подчинённых.

Информационные. От уровня организации процессов сбора, обработки, хранения, поиска и передачи информации зависит эффективность системы управления организацией.

Финансовые. Организация, не имеющая финансовых ресурсов в достаточных размерах, рискует остаться вне бизнеса.

Энергетические и материальные. Без энергетических ресурсов невозможно преобразовывать материалы в товары. Доля затрат на энергетические и материальные ресурсы непрерывно возрастает. Поэтому в политике организации большое значение имеет экономия энергетических и материальных ресурсов.

Технологические. Разработка и использование новейших технологий (информационных, биологических, химических и др.) позволяют добиться новых результатов в повышении производительности и эффективности, позволяют выпускать на рынок товары с новыми, невиданными ранее свойствами и качеством.

Наша страна является уникальной с точки зрения использования ресурсов. Обладая более 50 % всех мировых запасов полезных ископаемых и энергетических ресурсов, имея уникальные технологии, имея неисчерпаемый творческий потенциал наших работников, мы постоянно ощущаем недостаток финансовых и информационных ресурсов. Одна из главных задач современных руководителей – научиться добиваться такого соотношения ресурсов, которое бы приводило к достижению поставленных целей с рациональными затратами.

ВЫВОДЫ

1. Внутренняя среда организации включает её структуру, процессы функционирования структурных подразделений, элементов и организационную культуру. Внутренняя среда организации формируется под влиянием

ем внешнего окружения, которое во многом определяет как миссию и цели организации, так и основные её подсистемы.

2. Структура организации – это совокупность подразделений и отдельных работников с их связями и взаимодействием для выполнения различных работ в процессе достижения определённых целей.

3. Формальная структура – это предварительно спланированное распределение полномочий и функций и зафиксированное в документах, определяющих построение организации и регламентирующих её деятельность. В формальной организации предусмотрены только официальные, служебные связи между работниками. Она ориентирована на достижение целей организации и представляет собой инструмент, реализующий её стратегию.

4. Структуры, в которых взаимодействия между работниками организаций не могут быть описаны формальными правилами и документами, являются неформальными. Для них характерно распределение ролей в организации и её подразделениях в результате действия совокупности психологических связей и отношений, складывающихся между работниками как в процессе трудовой деятельности, так и в процессе общения в нерабочее время.

5. В централизованных структурах руководители высшего уровня оставляют за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений. В децентрализованных структурах полномочия распределены по нижним уровням управления.

6. Типы организаций определяются по характеру взаимодействия: с внешней средой, между подразделениями и с человеком.

7. Организационная культура - это специфическая, характерная для данной организации система связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках её функционирования. Она представляет собой систему представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами. Культуру организации следует рассматривать как совокупность субкультур руководителей, работников аппаратов управления, работников организации.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. –М.: МГУ, 1995. –416 с.

2. Гвишиани Д.М. Организация и управление.– М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.–332 с.

3. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. –М.: Русская деловая литература, 1999. –320 с.

4. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 1992. –700 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. –336 с.
6. Оучи Уильям Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. -М.: Экономика, 1984. -184 с.
7. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. –М.: Прогресс, 1986. –418 с.
8. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. –М.: Логос, 1998. - 280 с.
9. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: Социология организаций и управления. – Воронеж, 1995. – 195 с.

Глава 6

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вы будете изучать:

- внешнюю среду организации и её состав;
- основные характеристики внешней среды;
- взаимодействие организации с внешней средой.

Учебные цели главы:

- изучить состав внешней среды организации;
- научить использовать знания особенностей внешней среды для эффективного взаимодействия с организацией;
 - изучить особенности взаимодействия организации с внешней средой;
 - изучить основные способы приспособления организации к изменениям внешней среды;
 - изучить приёмы налаживания рационального взаимодействия с внешней средой.

После изучения главы Вы сможете:

- понимать роль потребителей, поставщиков, конкурентов, инфраструктуры, государственных и местных органов в обеспечении высокой эффективности деятельности организации;
 - выбирать рациональные пути и способы приспособления организации к изменениям внешней среды;
 - выбирать пути и способы налаживания эффективного взаимодействия организации с внешней средой.

6.1. ПОНЯТИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЁ СОСТАВ

Любая организация функционирует в определённой окружающей её среде, с которой она находится в определённых связях и взаимодействиях. Эту среду называют *внешней средой*. В связи с тем, что современные организации представляют собой открытые системы, они получают из внешней среды энергию, информацию, материальные и другие ресурсы для обеспечения своей деятельности. При этом каждая организация отдаёт во внешнюю среду продукты своей деятельности (товары, услуги и др.). Разрыв связей с внешней средой чаще всего означает для организации окончание её жизненного цикла (гибель).

Внешнюю среду организации можно разделить на две сферы: общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение.

Общее внешнее окружение отражает состояние общества, его экономику, политику, научно-технический прогресс, социально-культурную,

национальную, международную, природную среду. Оно не связано с конкретной организацией и оказывает косвенное воздействие на все организации конкретного общества конкретной страны.

Непосредственное деловое окружение (деловая среда) оказывает прямое воздействие на организацию. Это окружение создают потребители продукции и услуг, поставщики, деловые партнёры, конкуренты, инфраструктура (финансовые учреждения, налоговые службы, профсоюзы, деловые объединения, ассоциации и т.п.).

Внешняя деловая среда создаётся в процессе функционирования организации, постоянно испытывает влияние большого числа различных факторов и с течением времени меняется. Для высокоэффективной деятельности организации руководителям необходимо знать границы деловой среды. Однако точно определить эти границы практически невозможно. Поэтому руководители должны хорошо знать факторы прямого и косвенного воздействия, оказывающие существенное влияние на эффективность деятельности организации, и учиться их использовать для того, чтобы организация не только выжила, но и заняла ведущие позиции на рынке товаров и услуг.

К основным характеристикам факторов можно отнести следующие:

- сложность внешней среды – т.е. число факторов, на которые организация должна реагировать;
- подвижность внешней среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде;
- неопределённость внешней среды – т.е. соотношение между объёмами информации, поступающей в организацию, её точностью и достоверностью;
- взаимосвязь и взаимозависимость между факторами внешней среды, т.е. скорость и сила, с которой происходит изменение одного фактора под воздействием изменений других факторов.

6.1.1. Потребители товаров и услуг

Конкретный состав потребителей товаров и услуг организации зависит от области её деятельности, специфических особенностей продукции и услуг, масштабов производства, рынков сбыта, цен на товары и услуги и других факторов. Таким образом, к потребителям товаров и услуг можно отнести физические лица, приобретающие товары для личного пользования; организации: торговые фирмы, магазины, фирмы-производители, для которых товар, произведённый организацией, является сырьём или комплектующими, и которые необходимы для дальнейшего производства. К потребителям можно отнести также государственные и общественные организации. В последние годы зачастую находят потребителей информационные, консультационные, антикризисные и другие услуги, предоставляемые

ционные, антикризисные и другие услуги, предоставляемые различными фирмами.

К потребителям товаров и услуг в последние годы стали относить также общества потребителей и организации, призванные обеспечивать безопасность (экологическую, пожарную, продовольственную и др.). Эти организации оказывают все большее влияние на производителей.

Влияние потребителей может принимать различные формы, среди которых наиболее распространёнными являются: установление определённого уровня цен, предпочтение наиболее известным маркам товара, формулирование особых требований к качеству, техническим данным, дизайну, соответствие моде, климатическим характеристикам и т.п. Наиболее чувствительным ударом может стать смена производителя.

Производители, в свою очередь, также могут оказывать влияние на потребителей. К основным формам такого воздействия можно отнести установление более низких цен, высокое качество товаров или услуг, наиболее приемлемые для потребителей сроки поставок. Если производитель чувствует свою силу, он может сменить потребителя.

6.1.2. Поставщики

К числу поставщиков можно отнести организации, занимающиеся добычей, переработкой материалов, производством и продажей различных товаров, услуг, а также обеспечением потребителей капиталами, ресурсами, рабочей силой. К поставщикам относят также посредников, которые реализуют товары, услуги и ресурсы, производимые организацией.

В последние годы появилось множество организаций, которые поставляют новые для нашей страны услуги. Среди них можно назвать инновационные, консультационные, кадровые (рекрутмент), аудиторские и другие услуги.

Наличие большого числа поставщиков даёт возможность потребителям экономить значительные средства, время, силы при выборе необходимых им товаров, ресурсов, услуг. Вместе с тем поставщики могут оказывать непосредственное влияние на потребителей, создавая их ресурсную зависимость. Такая зависимость самым существенным образом влияет на эффективность деятельности организации-потребителя, заставляя её повышать себестоимость, снижать качество и другие характеристики товаров и услуг. Поэтому руководители организаций должны знать о существовании ресурсной зависимости и делать всё, чтобы организация не попала в неё.

6.1.3. Конкуренты

Конкурентами считаются отдельные лица, группа лиц, организации, которые соперничают в производстве одинаковых товаров, оказании оди-

наковых услуг, в завоевании господствующего положения на рынке, достижении одних и тех же целей (получении более высоких доходов, прибыли и других выгод), в стремлении иметь те же ресурсы, блага.

Руководитель организации должен уметь оценить, имеется ли конкуренция в данном секторе рынка и к какому виду она относится, насколько она сильна, определить главных конкурентов (реальных и потенциальных), оценить возможные и реальные угрозы с их стороны. После этого руководитель должен постараться объективно оценить возможности своей организации, выяснить, насколько сильны её позиции на рынке, определить, каковы могут быть её конкурентные преимущества для того, чтобы разработать соответствующую конкурентную стратегию.

Чрезвычайно важно научиться определять вид конкуренции, которую предлагают конкуренты. В условиях перехода к рыночной экономике, к сожалению, пока ещё встречаются случаи недобросовестной (хищнической) конкуренции, участники которой нарушают принятые на рынке правила и нормы; и несовершенной конкуренции, когда она осуществляется в условиях, далёких от "чистой", "идеальной" конкуренции. Руководитель должен научиться разрабатывать варианты и выбирать конкурентную стратегию своей организации с учётом тех видов конкуренции, с которыми придётся встречаться на рынке. Для этого он должен принять меры по обеспечению своей организации достоверной и своевременной информацией о реальных и потенциальных конкурентах для того, чтобы обеспечить ей возможность выиграть в конкурентной борьбе.

Руководитель должен постоянно помнить, что объектом соперничества могут быть не только товары и услуги. В последние годы жесткая конкурентная борьба ведётся за капитал, материалы, трудовые ресурсы, право использовать новейшие технические решения и технологии. От реакции на конкуренцию зависит не только существование организации, но и значительное число внутренних факторов; таких, как условия труда, оплата труда, характер взаимоотношений с руководителем и многие другие.

6.1.4. Инфраструктура

Инфраструктура является очень важной частью внешней деловой среды. Она представляет собой совокупность отраслей, предприятий, организаций, учреждений, призванных создавать условия для нормального производства и обращения товаров. Различают производственную и социальную инфраструктуры. В производственную инфраструктуру включают ту часть деловой сферы, которая обеспечивает организацию трудовыми, финансовыми и информационными услугами, связью, транспортом, складским хозяйством, внешним энергоснабжением, водоснабжением и другими видами деятельности по обеспечению функционирования производственных предпри-

ятий. К социальной инфраструктуре относят здравоохранение, образование, предприятия по обслуживанию населения, а также по обеспечению жизнедеятельности людей. В последние годы в нашей стране стали говорить и об инфраструктуре рынка, в которую включают банки, биржи, консультационные и аудиторские организации, страховые компании, охранные фирмы, рекламные и кадровые агентства и многие другие организации, призванные обеспечить быстрое развитие рынка в нашей стране.

6.1.5. Государственные и муниципальные организации

Большую роль в деловой внешней среде призваны играть государственные и муниципальные организации. Они разрабатывают и принимают законы и нормативные акты, определяющие правовую базу и регламентирующие деятельность организаций. Так, в области предпринимательства принимаются и корректируются законодательные и нормативные акты, регламентирующие предпринимательскую, лицензионную, контрольную, финансовую, налоговую и другие виды деятельности. Контролируется применение административных и экономических санкций и т.п. Принимаются решения о размещении государственных заказов и их ресурсном обеспечении.

В современных условиях функционирование государственных и муниципальных органов часто имеет непредсказуемый характер. Законодательство, призванное обеспечить равные возможности для всех организаций и предприятий страны, создаётся путём переработки старых законов или их замены новыми, часто несовершенными, что создаёт дополнительные трудности для деятельности организаций. Кроме того, муниципальные органы управления (органы местного самоуправления) не относятся к государственным. И те и другие преследуют разные цели, что создаёт дополнительные трудности для предпринимательства. Поэтому руководителям необходимо постоянно следить за состоянием и изменениями нормативной базы, улучшать взаимодействие между государственными и муниципальными организациями и в соответствии с этим выбирать стратегию своей организации.

6.1.6 Международные организации

Влияние международных организаций на деятельность российских предприятий, организаций, учреждений постоянно возрастает. Российским организациям приходится работать в непривычных для них условиях, когда усиливается конкуренция иностранных производителей на российском рынке, появляются совместные предприятия, осуществляются поставки

большого числа товаров из-за рубежа, осуществляются прямые капиталовложения в производство иностранных товаров в стране, скупаются акции российских компаний, скупаются сами российские компании, создаются многонациональные корпорации. В таких условиях отечественные производители должны научиться тщательно изучать принципы и методы завоевания рынка, изучать влияние иностранных поставщиков, конкурентов, потребителей на стратегию своей организации.

Несколько лет назад была принята президентская программа подготовки молодых российских руководителей за рубежом. Такая подготовка даст возможность нашим молодым руководителям лучше узнать принципы и правила поведения организаций в условиях рынка, в условиях международной торговли. Однако очень важно при этом не стараться строить свою организацию по аналогии с зарубежными, как у нас предлагалось, организациями Бразилии, Китая, Кореи и других стран.

Следует всегда помнить, что чужой опыт был получен в других исторических, культурных, экономических, политических, климатических условиях; в совершенно других условиях государственного регулирования предпринимательства. Механическое перенесение этого опыта на российскую почву не может дать положительных результатов. Необходимо с учётом зарубежного опыта научиться находить свои оригинальные пути и способы решения вопросов создания, развития и постоянного совершенствования отечественных организаций - производителей конкурентоспособных на мировом рынке товаров и услуг.

6.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

6.2.1. Сложность и простота

Сложность внешней среды определяется числом и разнообразием факторов, на которые организация обязана реагировать, а также числом связей между ними. Так, большинство российских организаций функционирует в условиях сложного делового окружения, на которое они должны реагировать. К ним относятся законодательные и нормативные акты, конкуренты, технологические изменения, поставщики, потребители, группы влияния, профсоюзы, экологи и др.

Простая внешняя среда отличается тем, что организации, которая работает в такой среде, приходится иметь дело с несколькими сторонними организациями, несколькими поставщиками, потребителями. Преимуществом таких организаций является то, что для принятия решений им необходимо не так много данных, как в сложном окружении, и, соответственно, их структура будет значительно проще.

6.2.2. Подвижность

Подвижность, динамичность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружающем организацию мире. С развитием научно-технического прогресса внешнее окружение современных организаций изменяется всё быстрее и быстрее. Однако скорость этих изменений для организаций разных отраслей неодинакова. Так, наиболее быстрые изменения происходят в химической, фармацевтической и электронной промышленности. Достаточно быстрые изменения происходят в космической промышленности, в производстве компьютеров, в сфере телекоммуникаций. Наименьшую скорость имеют изменения в производстве товаров повседневного спроса: продуктов питания, упаковочных материалов.

Подвижность внешней среды может быть разной также и для разных структурных подразделений одной и той же организации. Например, отдел маркетинга должен исследовать изменения во внешней среде организации, отдел исследований и разработок – изменения в технике и технологии, производственный отдел должен отслеживать изменения среды, характеризующейся достаточно стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Если же структурные подразделения организации расположены в различных регионах страны или в разных странах, то необходимо учитывать подвижность внешней среды и в этих непростых условиях.

6.2.3. Неопределённость внешней среды

Неопределённость внешней среды в значительной степени зависит от объёмов, достоверности и своевременности информации о конкретных факторах среды, влияющих на организацию. Известно, что недостаток информации и её недостоверность порождают недоверие к ней и, соответственно, можно говорить о высоком уровне неопределённости. Слишком большой объём информации также иногда приводит к неопределённости. Это обусловлено тем, что информация может поступать из разных источников, из разных стран в самом различном виде. Сбор, обработка и анализ такой информации требуют больших затрат времени, трудовых и материальных ресурсов, что часто не под силу организации, и поэтому решения принимаются до того, как будет обработана и проанализирована вся поступившая информация.

Руководитель каждой организации должен хорошо понимать, что, чем более неопределённой является внешняя среда, тем труднее принимать адекватные и эффективные решения.

6.2.4. Приспособление организации к изменениям внешней среды

Для того чтобы организация работала эффективно, она должна своевременно приспосабливаться к изменениям окружающей среды.

Наиболее важными проблемами при взаимодействии организации с внешней средой являются проблемы, обусловленные неопределённостью и ресурсной зависимостью.

Для того чтобы уменьшить зависимость организации от неопределённости, необходимо научиться снижать её уровень. Этого можно достичь следующими способами: улучшением взаимодействия и повышением уровня информированности о состоянии внешней среды; выбором новой стратегии; изменением организационной структуры и др.

Для улучшения взаимодействия и повышения уровня информированности целесообразно сделать организацию более открытой и активно взаимодействующей с внешней средой. Организация может узнавать о внешней среде, о конкурентах, о деловом окружении. Вместе с тем организация получает больше возможностей для того, чтобы передавать деловую информацию во внешнюю среду.

Изменения организационной структуры можно проводить по самым различным направлениям, начиная с увеличения числа подразделений и должностей, т.е. увеличивая её разнообразие, осуществлять дифференциацию и интеграцию подразделений, выбирать рациональное для данных условий соотношение централизации и децентрализации, выбирать тип такой организационной структуры, которая бы позволяла гибко реагировать на изменения внешней среды.

6.3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Взаимодействие организации с внешней средой заключается в обмене энергией, информацией, товарами, услугами и т.п., который является обязательным условием жизнедеятельности любой организации.

Взаимодействие организации с внешней средой - процесс двусторонний и определяется как характеристиками внутренней среды организации, так и параметрами внешней среды. Среди факторов, определяющих эффективность этого взаимодействия, есть факторы, способствующие и препятствующие эффективному взаимодействию с внешней средой.

К факторам, способствующим хорошему взаимодействию организации с внешней средой, относятся: смена области деятельности, лоббизм, создание общественных объединений, защищающих интересы организаций и оказывающих влияние на работников законодательных органов и др.

Среди внешних факторов, препятствующих эффективному взаимодействию организаций нашей страны с внешней средой, можно перечислить следующие:

1. Общая экономическая нестабильность в стране.
2. Разорванность экономических связей с бывшими республиками СССР.
3. Разорванность межотраслевых связей.
4. В стране ещё не сформировался класс собственников.
5. Несовершенная система налогообложения.
6. Неэффективная финансово-кредитная система.
7. Несовершенное законодательство.
8. Противодействие теневой экономики.

Среди внутренних факторов организации, препятствующих взаимодействию организации с внешней средой, можно отнести следующие:

1. Неэффективная система управления организациями.
2. Низкая квалификация управленческого персонала.
3. Низкое качество производимых товаров и оказываемых услуг.
4. Старение основных фондов.

Обязательными элементами взаимодействия организации с внешней средой являются **риски**. Под риском будем понимать опасность возникновения непредвиденных событий, имеющих отрицательные последствия.

В предпринимательской деятельности наиболее опасными рисками считаются риски с вероятностью потерь, значительно превосходящих величину ожидаемой прибыли. Среди таких рисков можно перечислить следующие: банковский, валютный, кредитный, процентный, страховой, экономический, экологический, техногенный, природный, политический. Любая организация сейчас может встретиться с рисками недопоставок, неплатежей, неполного использования технологических возможностей, с рисками нарушения обеспечения безопасности жизнедеятельности. Большое значение для рациональной организации страхования работников организации имеет профессиональный риск [1].

Руководитель организации в процессе управления постоянно попадает в рискованную ситуацию, которая характеризуется:

- наличием нескольких направлений деятельности и возможных решений;
- случайным характером событий во внешней и внутренней среде организации;
- необходимостью оценить величину вероятных исходов;
- возможностью получить как прибыль, так и потери.

Разработан ряд методических подходов к оценке конкретных рискованных ситуаций. Одним из возможных алгоритмов оценки риска является следующий:

1. Определяется направление риска (экономический, экологический, технологический, техногенный, природный и т.п.).
2. Определяется сущность риска (риск конкретной ситуации).
3. Определяются причины риска (строится диаграмма "Риск – причины").
4. Выявляются факторы риска, которые увеличивают или уменьшают вероятность риска.
5. Оценивается величина (уровень) риска.
6. Разрабатываются меры по снижению риска.

6.3.1. Взаимодействие с потребителями товаров и услуг

Главным условием существования и выживания любой организации в условиях рынка является способность находить потребителя своих товаров, услуг и других результатов деятельности. Как отмечал П. Дракер: "Единственная цель бизнеса – создать потребителя".

Процесс изучения и "создания потребителя" включает анализ большого числа факторов, характеризующих потребителя. Наиболее значимыми из них являются:

- географическое месторасположение;
- социально-психологические характеристики (образование, сфера деятельности, привычки, стиль поведения и т.п.);
- национальные (традиции, обычаи, вкусы, табу и т.п.);
- демографические (пол, возраст, наличие детей, возраст детей, продолжительность жизни и т.п.);
- отношение к товару (услуге), который производится (оказывается) организацией.

В соответствии с группами потребителей выделяют следующие типы рынков:

- потребительский;
- рынок производителей;
- рынок посредников;
- государственный рынок;
- международный рынок.

Изучая потребителя, руководство организации должно выяснить, какое место занимает организация на рынке, имеются ли конкурентные преимущества у организации, на какие факторы более активно откликаются

потребители: на цену, качество, сервис. Результаты этих исследований должны использоваться при разработке стратегии организации.

6.3.2. Взаимодействие с поставщиками

Степень влияния поставщика на организацию обусловлена тем, насколько важны для неё его услуги. Руководитель должен уметь выбирать поставщиков, правильный выбор и хорошие взаимоотношения с которыми позволят избежать ресурсной зависимости от них, обеспечить высокое качество товаров и услуг, исключить срывы поставок своим клиентам, обеспечить конкурентное преимущество организации. При выборе поставщиков следует помнить, что они тоже стараются обеспечить свои конкурентные преимущества и поэтому предлагают товары, у которых нет аналогичных заменителей, обращают внимание на важность организации, как потребителя, на возможности организации в области обратной интеграции в сферу бизнеса поставщика.

6.3.3. Взаимодействие с конкурентами

Для обеспечения высокой эффективности деятельности организации необходимо постоянно изучать своих реальных и потенциальных конкурентов, их сильные и слабые стороны и, в соответствии с полученными результатами, строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Условия конкуренции, в которых функционирует конкретная организация, определяются в основном поставщиками, потребителями, конкурентами, новыми организациями, выходящими на рынок и товарами-заменителями. Эти факторы М. Портер назвал пятью силами конкуренции [3].

Чрезвычайно важно уметь определять момент, когда на рынок могут выйти **новые организации (потенциальные конкуренты)**. Этот момент зависит от жизненного цикла товара, преданности потребителей привычным товарам и услугам, а также от размеров капитала, необходимого для разработки и производства нового товара и эффективного масштаба производства. Руководитель должен определить, насколько новая организация может помешать осуществлению поставленных перед его организацией целей, что нужно сделать для того, чтобы новая организация не создала больших трудностей или не потеснила его организацию на рынке.

Мощным и достаточно испытанным инструментом конкуренции является поставка на рынок **товаров-заменителей**, т.е. таких товаров, которые удовлетворяют те же потребности, но другим способом. Поэтому необходимо знать основные приёмы и способы предотвращения появления на рынке таких товаров. К этим приёмам относят:

- производство новых, более привлекательных и более качественных видов тех же товаров;
- повышение качества обслуживания при продаже и дальнейшей эксплуатации товара;
- снижение цены товара (услуги);
- усиление рекламной деятельности.

Одновременно с исследованием конкурентной среды, с изучением структуры и динамики изменения конкурентных сил необходимо тщательно изучать поведение своих основных конкурентов. Здесь необходимо определить, что движет конкурентами, какие главные и дополнительные цели они преследует, какую стратегию они выработали и какую они могут реализовать в случае неудачи. Чрезвычайно полезно составить схему анализа действий каждого из конкурентов, а затем свести всё это в единую картину. Такая картина позволит достаточно чётко и полно отразить существующее положение на рынке, определить стратегические направления деятельности конкурентов и выработать свою, хорошо обоснованную стратегию. Наиболее рациональным инструментом при этом являются приёмы системного анализа мягких систем.

В процессе изучения конкурентов следует помнить, что конкуренция – это не столько соревнование на вытеснение соперника с рынка, сколько инструмент самоорганизации рынка, взаимной координации действий его субъектов. Чрезвычайно полезным при этом является использование основных идей и принципов синергетики (принципы случайности и нелинейности в развитии общества, явления неустойчивости нелинейной среды при малых воздействиях на неё, бифуркации и др.).

Знание организацией стратегий своих конкурентов помогает ей разработать свою, отличную от других, стратегию. Такие действия каждой организации на рынке показывают, что практически все они в значительной степени взаимосвязаны и постоянно взаимодействуют друг с другом. Результатом является особое поведение организаций в условиях рынка. Это выражается в самоуправлении научно-техническим прогрессом, повышении потребительских качеств товаров и услуг, высоком уровне сервиса, оказании гарантийных услуг и т.п.

Конкуренция как инструмент самоорганизации рынка часто заставляет соперников налаживать эффективное сотрудничество друг с другом. Преимуществами такого сотрудничества является более высокое качество товаров, восприимчивость к запросам клиентов, возможность объединения и совместного использования накопленного опыта, повышение уровня защиты бизнеса от появления новых конкурентов.

Основными факторами, определяющими возможности для сотрудничества конкурентов, могут быть следующие: использование одинаковых технических и технологических достижений при производстве товаров, близкий ассортимент, одинаковые каналы распространения товаров, одинаковый тип потребителей, одинаковый сервис и техническое обслуживание товаров и др.

6.3.4. Взаимодействие с организациями инфраструктуры

Важность и необходимость взаимодействия с организациями рыночной инфраструктуры обусловлены тем, что в настоящее время быстрыми темпами развиваются банки, страховые общества, консультационные фирмы и др. От того, насколько умело организация будет пользоваться их услугами, в значительной мере будет зависеть и эффективность её деятельности. При неправильных отношениях организация может попасть в зависимость от некоторых организаций рыночной инфраструктуры, например, от банков, от арбитражных судов и др.

Очень полезным может быть правильно налаженное взаимодействие с организациями, которые помогут подобрать необходимые кадры менеджеров, работников аппаратов управления, работников производственных, торговых и других подразделений, окажут необходимую консультационную помощь в области управления, финансов, маркетинга и др.

6.3.5. Взаимодействие с государственными и муниципальными органами

В процессе работы каждая организация имеет связи и взаимодействует с системой федеральных органов власти, органами субъекта федерации и муниципальными органами.

Государство ожидает от организации, что она будет способствовать росту благосостояния, более полной занятости населения и укреплению социально-политической стабильности, увеличению налоговых поступлений в бюджет страны и местные бюджеты.

Организация ожидает от государства создания условий для высокой эффективности инвестиций, максимизации результатов деятельности организации, минимизации рисков, защиты собственности и личности, рациональной налоговой политики, правового обеспечения деятельности и т.п.

Деятельность любых организаций регламентируется соответствующими документами, принятыми государством или органами местного самоуправления. Эти документы сопровождают всю деятельность организации от учреждения до ликвидации. К ним относят, например, документы о регистрации организации, о регистрации товарного знака и многие другие, заканчивая документами о ликвидации организации.

Деятельность государства и местных органов также находится под значительным влиянием руководителей организаций. Этот процесс влияния называют *лоббированием (лоббизмом)*.

Лоббирование представляет собой способ оказания воздействия на законодательные органы и органы исполнительной власти в пользу решений, которые выгодны определённым организациям, группам, отдельным предпринимателям.

Субъектами лоббирования становятся депутаты всех уровней государственной власти и местного самоуправления, которые отстаивают интересы своих административно-территориальных образований, крупных предприятий, отраслей. К субъектам лоббирования относят средства массовой информации, профсоюзы, союзы, ассоциации, различные фонды и др.

ВЫВОДЫ

1. Любая организация функционирует в окружающей её внешней среде, с которой она находится в определённых связях и взаимодействиях. Современные организации получают из внешней среды энергию, информацию, материальные и другие ресурсы для обеспечения своей деятельности и сами отдают ей продукты своей деятельности (товары, услуги и др.). Разрыв связей с внешней средой чаще всего означает для организации окончание её жизненного цикла (гибель).

Общее внешнее окружение отражает состояние общества, его экономику, политику, научно-технический прогресс, социально-культурную, национальную, международную, природную среду. Оно не связано с конкретной организацией и оказывает только косвенное воздействие.

Непосредственное деловое окружение (деловая среда) оказывает прямое воздействие на организацию. Это окружение создают потребители продукции и услуг, поставщики, деловые партнёры, конкуренты, инфраструктура.

2. Взаимодействие организации с внешней средой заключается в обмене энергией, информацией, товарами, услугами и т.п., который является обязательным условием жизнедеятельности любой организации. Взаимодействие организации с внешней средой - процесс двусторонний и определяется как характеристиками внутренней среды организации, так и параметрами внешней среды. Среди них есть факторы способствующие и факторы препятствующие эффективному взаимодействию с внешней средой.

3. Главным условием существования и выживания любой организации в условиях рынка является способность находить потребителя своих товаров и услуг. Большое значение для правильных взаимодействий с внешней средой имеют взаимоотношения с поставщиками, конкурентами, инфраструктурой, государственными и муниципальными организациями.

Литература

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 декабря 2000 г. № 996 “О внесении изменений и дополнений в Правила отнесения отраслей (подотраслей) экономики к классу профессионального риска”.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. –М.: Гардарики, 2000.-528 с.
3. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. Пер.с англ. –М.: Дело, 1992. –700 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. –336 с.

Глава 7

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Вы будете изучать:

- основы организационного проектирования;
- методы организационного проектирования;
- поведение организации в переходный период;
- причины сопротивления нововведениям и методы преодоления этого сопротивления.

Учебные цели главы:

- научить основным приёмам и способам построения новых и совершенствования функционирующих организаций;
- изучить методы реинжиниринга применительно к оргпроектированию;
- изучить методы дезорганизации;
- изучить особенности переходного периода к обновлённой организации и научиться решать его главные проблемы;
- изучить причины сопротивления нововведениям.

После изучения главы Вы сможете:

- разрабатывать организационные проекты новых организаций;
- разрабатывать организационные проекты рационализации существующих организаций;
- использовать на практике методы организационного проектирования;
- разрабатывать тактику поведения организации в условиях переходного периода;
- разрабатывать меры по преодолению сопротивления нововведениям в организации.

7.1. ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Организационное проектирование представляет собой разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб).

Необходимость организационного проектирования обусловлена следующими факторами:

1. Быстро меняющимися условиями, в которых уже нельзя использовать организационные формы, хорошо служившие в прошлом, и которые не удовлетворяют требованиям современных рыночных отношений.

2. В сфере управления организациями уже нельзя использовать механистический подход ("отрасль – винтик государства, завод – винтик отрасли, а человек - винтик завода").

3. Проектирование новых организаций или совершенствование существующих должно опираться не только на опыт, аналогию, интуицию, волевой подход, но и на научные методы организационного проектирования.

4. Проектирование новых организаций и совершенствование существующих должно осуществляться специалистами управления, специалистами-консультантами с участием руководителей всех уровней управления этих организацией.

Основной целью проектирования является создание такой организации, которая достигает поставленных целей с максимальной эффективностью.

Существует два вида оргпроектирования: комплексное и локальное. **Комплексное** оргпроектирование предусматривает разработку системы мероприятий по созданию новой или совершенствованию деятельности организации. Комплексное оргпроектирование проводится одновременно по нескольким основным направлениям, например:

1. Разработка проекта новой организации.
2. Рационализация организационной, функциональной и других видов структур.
3. Рационализация технологии выполнения основных видов работ, совершенствование условий труда, использования рабочего времени.
4. Совершенствование информационного, кадрового, финансового, материально-технического и других видов обеспечения.
5. Совершенствование документационного обеспечения процессов управления, рационализация документооборота.
6. Комплексное оснащение рабочих мест сотрудников организации средствами механизации, автоматизации, вычислительной и организационной техники.
7. Совершенствование технологии управления и других направлений.

Кроме того, к основным направлениям организационного проектирования можно отнести:

- определение числа основных подразделений организации и их функций;
- разработка организационных структур отдельных подразделений;
- разработка рациональных процедур выполнения подразделениями, аппаратами управления своих основных функций;
- определение состава, численности работников аппарата управления и подразделений и направлений организации их труда;
- проектирование рационального пространственного размещения структурных подразделений организации.

Локальное организационное проектирование осуществляется по одному из выбранных направлений или участков работы организации [2].

В основе организационного проектирования должна быть **концепция**, специально разработанная для создания новой или реформирования (перестройки) конкретной организации. В основе концепции должно быть положение о принципиальной возможности улучшить деятельность организации.

Концепция создания новой или перестройки существующей организации должна строиться с учётом следующих факторов:

- социальных, экономических, политических и других условий в стране и регионах;
- миссии и целей новой (или обновлённой) организации, её целевой ориентации;
- требований к новой организации;
- возможностей новой организации;
- научных достижений в области теории управления, теории организации и др.;
- отечественного прогрессивного опыта создания и перестройки организаций в новых условиях;
- зарубежного опыта, который может быть использован в условиях нашей страны [3].

К главным элементам проектирования организации относят:

- вертикальное и горизонтальное разделение труда и кооперацию;
- централизация и децентрализация;
- охват контролем;
- иерархия в организации;
- распределение прав, обязанностей и ответственности.

Перечисленные элементы должны обязательно использоваться в процессе любого процесса организационного проектирования. Их содержание раскрыто в гл. 4 и 5.

Концепция должна предусматривать изменения всех структурных подразделений и их элементов (информационного, технического, кадрового, финансового и других видов обеспечения).

В процессе разработки концепции оргпроектирования следует уделить особое внимание выработке нового управленческого мышления на всех уровнях управления, созданию новой системы методов организации и управления.

Объектом оргпроектирования является организация как вид социальной системы. Процесс оргпроектирования охватывает практически все аспекты функционирования организации, непосредственно связанного с деятельностью её работников.

Такой подход позволяет рассматривать организацию как систему и использовать в процессе оргпроектирования системный подход, анализ и их основной инструментарий, а также многие элементы ситуационного подхода.

Организация (предприятие, фирма и т.п.) представляет собой большую и сложную динамическую систему, для которой характерно:

- наличие социальной, экономической, информационной, технической и других подсистем и элементов;
- наличие большого числа самых разнообразных связей между подсистемами и между элементами;
- наличие связей между организацией и внешней средой (государство, поставщики, потребители, конкуренты);
- движение внутри организации больших информационных и материальных потоков.

При проектировании организационной структуры на основе **системного** подхода целесообразно исследовать его составные части - исторический, коммуникативный, функциональный, элементный, организационный аспекты.

Ретроспективный (исторический) аспект позволяет изучать историю возникновения и развития организации и учитывать это при разработке стратегии и тактики её деятельности.

Коммуникативный аспект позволяет изучать внешние связи организации и факторы внешней среды, влияющие на организацию.

При исследовании *функционального* аспекта определяют круг функций, которые должны реализовываться в данной организации и её структурных подразделениях. Для реализации этого подхода обычно строят "Дерево целей", вершиной которого является главная, глобальная цель организации, а ветвями – цели, подцели, задачи, задания, а также средства достижения целей и реализации задач.

Для достижения каждой цели, подцели, решения задачи необходимо выполнить определённую работу, реализовать определённую функцию, т.е. каждая цель соответствует определённой цели или задаче и поэтому можно считать, что "Дерево целей" представляет собой дерево функций (целей, задач).

Элементный подход предусматривает выделение в организации отдельных её подразделений с чётким указанием их функций. При этом сначала определяют функции специалистов и исполнителей, затем эти функции; после этого и специалисты и исполнители объединяются в группы – структурные подразделения, где назначаются их руководители.

Организационный подход позволяет формировать состав и содержание связей между подразделениями, т.е. окончательно оформить структуру организации. Связи объединяют подразделения организации в единое целое и позволяют им взаимодействовать для достижения главной цели.

Большой эффект при организационном проектировании может быть получен при использовании системного подхода и Алгоритма системного анализа организации, предложенного в гл. 3.

Применение системного подхода к оргпроектированию позволяет организации получить преимущества.

1. Создать систему чёткого распределения задач между подразделениями и исполнителями и, следовательно, прав и ответственности руководителей за их решения.

2. Точно ориентировать деятельность каждого подразделения, исполнителя и руководителя на достижение общей цели организации, обеспечив при этом их необходимую оперативную самостоятельность и творческий подход к достижению поставленных целей.

3. Повысить эффективность планирования деятельности организации, создав ясную систему бизнес-планирования, исключая проблемы взаимоотношений между структурными подразделениями организации.

4. Сформировать систему объективной оценки работы всех структурных подразделений организации – от функциональной подсистемы до конкретного отдельного исполнителя и, следовательно, объективную информационную базу управления.

5. Создать условия для заинтересованности работников организации в наилучшем выполнении их функциональных обязанностей и реализации прав, которыми они наделены.

6. Обеспечить максимальную восприимчивость организации к любым нововведениям – техническим, технологическим, экономическим, организационным и управленческим – и преодолеть сопротивление их внедрению.

Использование системного подхода к оргпроектированию на практике приводит к более эффективному использованию всех ресурсов организации – материально-технических, финансовых и трудовых, что создаёт экономические преимущества – главный фактор рыночного успеха организации.

Содержание работ по организационному проектированию при создании новой и совершенствовании давно функционирующей организации на начальном этапе отличаются друг от друга, а затем эти процессы становятся почти идентичными.

При использовании **ситуационного** подхода исследуются следующие факторы:

- внешняя среда;
- стратегический выбор руководителя организации в отношении её целей;
- технология работы в организации;
- поведение работников [1].

Исследование **внешней среды** осуществляется в соответствии с правилами, описанными в гл. 6.

Стратегический выбор является следствием принципа, сформулированного А. Чандлером, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Стратегический выбор оказывает непосредственное влияние на основные элементы организационного проектирования.



Рис. 12. Взаимосвязь стратегии и структуры организации

К основным областям стратегического выбора относят:

идеологию управления, т.е. систему идей, ценностей, взглядов, которой придерживается высшее руководство. Она может оказать значительное влияние на такие элементы проектирования организации, как разделение труда и кооперацию, число уровней иерархии, звенность организации, соотношение вертикальных и горизонтальных связей, соотношение централизации и децентрализации, масштаб управляемости и контроля;

обслуживание организацией потребителей. Например, ориентация на производство продукции по госзаказам или на удовлетворение потребностей клиентов требует совершенно разного построения организации. Если же организация ориентирована и на то и на другое, то это будет уже третий вид её построения;

рынки сбыта и территориальное размещение производства. Эта область стратегического выбора имеет особое значение для нашей страны, для которой характерны большие расстояния, неравномерность распреде-

ления производства по территориям, слабые конкурентные позиции наших товаров на внешнем рынке.

Технология работы в организации оказывает существенное влияние на организационное проектирование. Под технологией обычно понимают заранее спроектированные действия, операции, процедуры, оборудование для преобразования объекта действий (материалы, информация, энергия и т.п.) работника, выполняемые с использованием необходимого для этих целей оборудования.

Поведение работников характеризуется потребностями, квалификацией, мотивацией.

7.1.1. Проектирование новой организации

Новую организацию следует проектировать как единое целое, а не начинать с отдельных подразделений, лишь потом объединяя их и добавляя необходимые структурные элементы и подразделения.

Проектирование новой организации начинается с построения её "скелета" – организационной структуры, которая в значительной степени должна соответствовать системе целей этой организации. При этом следует помнить, что организационная структура управления – понятие многогранное и многостороннее. Оно включает состав подразделений, находящихся в определённых отношениях друг с другом, распределение задач, функций, прав, полномочий и ответственности внутри организации, определённое соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры являются связи (коммуникации), информационные потоки и документооборот в организации. Очень важным является то, что организационная структура – это поведенческая система, в которой трудятся над решением общих задач отдельные работники и целые подразделения.

Решающее влияние на проектирование и построение любой организации оказывает внешняя среда. Исследование этого влияния Б. Мильнер рекомендует проводить по следующим этапам [6]:

1. Выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания).
2. Выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия.
3. Определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь).
4. Проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать.
5. Формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

До недавнего времени построение организационных структур опиралось на нормативы численности работников организаций и аппаратов управления независимо от целей деятельности, на типовой состав подразделений аппаратов управления без учёта условий функционирования организации, на устаревшие типовые структурные схемы и штаты, которые разрабатывались как усреднённые для ряда успешно функционировавших в прошлом организаций и аппаратов управления. На этой основе даже разрабатывались нормативные формулы для определения численности их работников. Поэтому организационные структуры отличались жесткой и малоподвижной нормативной базой, малым разнообразием структурных форм, чрезмерным увлечением типовыми решениями для большинства организаций независимо от условий, в которых они функционировали, строгой регламентацией процессов управления, ориентацией на функции, а не на результаты.

Рассмотренные методологические подходы к построению организационных структур управления были разработаны и получили широкое распространение в условиях централизованной экономики. Они позволяли осуществлять жесткую централизацию всех элементов экономики, стимулировать принудительное развитие организаций и в то же время становились тормозом при попытках организаций реагировать на изменение внешних условий.

В условиях рыночных отношений правильно сформулированные цели и взаимодействие подразделений в организации часто становятся важнее, чем состав и содержание функций управления.

Использование системного подхода при проектировании организации предполагает определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций управления. Общая последовательность работ по переходу от целей организации к её структуре может иметь следующий вид:

- сформулировать главную, глобальную цель, стратегическую концепцию и стратегию деятельности организации, подразделения, аппарата управления;
- определить, как организация собирается достичь успеха, т.е. выбрать основные и специальные функции управления организацией;
- определить сильные и слабые стороны, опасности и возможности;
- распределить цели, задачи, функции, права, полномочия и ответственность;
- определить все связи и взаимоотношения между подразделениями в процессе выполнения ими поставленных задач;

- определить соотношение централизации и децентрализации подразделений и органов управления;
- спроектировать организационную, информационную, социальную, экономическую и технологическую структуры;
- спроектировать процессы документирования и потоки информации;
- провести организацию документооборота в целях наиболее полного и своевременного информационного обеспечения процесса функционирования подразделений, органов управления и управления ими;
- сформировать в органах управления и подразделениях благоприятный социально-психологический климат.

Далее определяются важнейшие направления деятельности структурных подразделений организации по реализации выбранной стратегии. Определяются, какие виды деятельности должны выполняться линейными, функциональными и штабными подразделениями. Разрабатывается порядок создания временных структур для решения важных, но ограниченных во времени и в пространстве оперативных задач, порядок подчинения и переподчинения соответствующим органам управления.

7.1.2. Проектирование изменений в функционирующей организации

Главными этапами разработки любого проекта рационализации являются:

1. Анализ существующей структуры организации (постановка диагноза).
2. Формирование общей структурной схемы и главных характеристик организации (композиция).
3. Разработка состава подразделений и основных связей между ними (структуризация).
4. Разработка количественных характеристик системы управления (т.е. управляющей и управляемой подсистем), установление порядка функционирования обновлённой организации (регламентация).

В процессе организационного проектирования применяются различные подходы. Наиболее отработанными в настоящее время являются системный и ситуационный подходы. Каждый из них использует свои методы. Самыми известными среди них являются следующие: методы сценариев, экспертных оценок, "Дерева целей", матричные и сетевые, статистические, оптимизационные, имитационные и другие.

7.2. ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Этапы организационного проектирования рассмотрим на примере разработки локального организационного проекта - совершенствование организационной структуры организации.

7.2.1. Анализ существующей структуры (постановка диагноза)

Работа по организационному проектированию всегда начинается с постановки диагноза. Для этого рекомендуется провести предварительное обследование, которое, в частности, должно дать ответ, существует ли проблема, нужна ли для её решения реорганизация, возможно ли её провести, какие преимущества от этого получит организация. Далее, в соответствии с алгоритмом системного анализа, проводят определение системы. Для этого производят разложение проблемы на комплекс чётко сформулированных задач (строят "дерево проблем"), а затем выделяют объект исследования, определяют его границы, выделяют подсистемы и элементы организации, а также надсистемы, в которые входит данная организация, и их основные характеристики. Затем осуществляют детальное обследование, результаты которого позволяют выполнить подробный анализ материалов обследования и сделать окончательные выводы в отношении необходимости разрабатывать или не разрабатывать организационный проект, и в каких направлениях вести эту работу. В процессе детального обследования анализируются достоинства и недостатки существующей организации и её системы управления. Далее намечаются главные направления предполагаемого развития организации.

Организационное проектирование - это не просто нахождение возможностей совершенствования организации, а творческий процесс разработки и реализации стратегии организации, владеть которым должно научиться как можно большее число руководителей.

Для разработки и проведения перемен в организациях и подразделениях необходима надежная и многосторонняя информация как об изменениях во внешней среде, так и о внутренних проблемах. Диагноз целесообразно проводить одновременно на разных уровнях. На высшем уровне оценивается потенциал выживания организации в условиях конкуренции. Это положение имеет большое значение для всех наших предприятий, учреждений, подавляющее большинство которых никогда не знало, что такое конкуренция.

На среднем уровне следует оценить мотивацию и степень профессионализма руководителей. Это также чрезвычайно важная, но и очень трудная проблема. В настоящее время руководителей, имеющих специальную подготовку и достаточный опыт работы в условиях рыночной экономики, у нас пока ещё очень мало.

На нижнем уровне необходимо оценить способности, знания, умения и навыки специалистов и исполнителей.

От правильного диагноза в основном зависит вся дальнейшая работа по совершенствованию организации, подразделения, аппарата управления. При его проведении не следует проявлять излишнюю спешку, не следует ориентироваться на применение только одного, хоть и хорошо зарекомендовавшего себя метода исследования. Поэтому целесообразно провести комплексный анализ организационных, управленческих, политических и культурных проблем. Такой подход позволит выявлять основные стратегические задачи реорганизации.

Основными принципами диагностирования могут быть:

Разграничение проблем. Это позволяет сосредоточить внимание руководителей на определенной группе проблем (например, организационно-управленческих, ресурсных и др.), не упуская из вида и решая одновременно другие проблемы (например, политические и культурные).

Сбор, в основном, первичных данных, полученных в результате исследований или обмена информацией.

Упрощение. Результаты проведенных исследований должны быть разделены на несколько центральных проблем без излишней детализации и представлены в простом и ясном виде еще до того, как к их решению привлекают других работников. Такой подход позволит руководству более четко определить, какие изменения следует произвести в организации и её подразделениях, не увязая в мелочах.

В процессе совершенствования организации или подразделения руководитель должен провести анализ сильных и слабых сторон, сравнить их с имеющимися возможностями и угрозами (провести SWOT-анализ) и найти стимулы для мобилизации работников на предстоящие перемены. Здесь большую роль играет так называемое видение будущего. Видение будущего - это то, чем организация или ее подразделение, по мнению руководителя, должны стать. Оно включает выбранную стратегию, предлагаемую организационную структуру как форму реализации этой стратегии, кадры, необходимые для проведения стратегии в жизнь, техническое обеспечение и многие другие вопросы [10, 11].

Видение будущего оказывает мотивирующее воздействие на работников, заставляя их стремиться к самоорганизации, самоуправлению и совершенству. Оно позволяет также построить концептуальную модель функционирования организации и развития ее в будущем.

Одновременно с диагнозом организации и ее подразделений каждому руководителю исследователи рекомендуют проводить **самооценку (самодиагноз)**. Сначала ему необходимо разобраться со своими ценностными ориентациями, понять, что его привлекает в данной организации и в кон-

кретной работе. Затем он должен сам оценить свою техническую, экономическую и управленческую подготовку, свой профессиональный опыт, авторитет, умение принимать решения, желание стать руководителем определенного уровня управления, определить, насколько все это соответствует той роли и тому месту в подразделении, аппарате управления, на которое он претендует.

7.2.2. Формирование общей структурной схемы (композиция)

На этапе **композиции**, т.е. определении внутренней схемы организации, рекомендуется:

- определить главную цель деятельности (миссию), систему целей и задач организации, её подразделений и аппарата управления;
- определить число уровней в системе управления;
- определить тип организационной системы: централизованная, децентрализованная, линейная, функциональная, смешанная, проектная, матричная, механистическая, органическая, формальная или неформальная;
- установить правовые, экономические, социальные, экологические, административно-управленческие факторы и границы деятельности;
- выбрать основные функции и взаимосвязи подразделений;
- определить главные направления, методы и способы взаимодействия организации с другими организациями;
- определить основные формы взаимоотношений организации с внешней средой;
- разработать документацию, регламентирующую деятельность организации в целом и её подразделений (состав и подчиненность подразделений, степень централизации и децентрализации функций, укрупненную оценку эффективности деятельности и т.п.);
- сформулировать общие требования к информационному, финансовому, материально-техническому и кадровому обеспечению.

Основные методы, с помощью которых можно выполнять перечисленные работы, - это методы структуризации целей, экспертного анализа и аналогий. Применение этих методов позволяет провести достаточно глубокий анализ организационно-управленческих проблем, стоящих перед организацией и её подразделениями, выявить основные тенденции развития среды функционирования, увязать организационные преобразования со всей стратегией экономического, социального и технического развития организации.

7.2.3. Разработка состава подразделений и связей между ними (структуризация)

На этапе **структуризации** определяется состав основных подразделений и связей между ними. Разрабатываются полные организационные структуры подразделений, аппарата управления, организации и положения о них, схемы взаимодействия с другими организациями. Анализируются тенденции изменений внешней среды и тенденции развития организации. Выявляются потребности организации в ресурсах в настоящем и будущем. Вырабатываются предложения по совершенствованию организационной структуры, механизмов управления, разрабатываются методы мотивации подразделений и отдельных работников, а также показатели оценки их деятельности.

7.2.4. Определение порядка функционирования системы управления (регламентация)

На этапе **регламентации** выполняются следующие работы:

- уточняются характеристики и процедуры деятельности организации;
- уточняется состав подразделений, аппаратов управления, распределяются задачи, обязанности, права и ответственность между конкретными исполнителями;
- определяется трудоемкость основных видов работ, квалификационный состав работников, рассчитывается численность работников каждого из подразделений;
- разрабатываются штатные расписания;
- определяется порядок взаимодействия подразделений и конкретных должностей при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, разрабатываются процедуры выполнения основных видов работ;
- проектируются организационная, информационная, социальная, экономическая и технологическая структуры;
- проектируются процессы документирования и потоки информации;
- проводится организация документооборота в целях наиболее полного и своевременного информационного обеспечения процесса функционирования подразделений, органов управления и управления ими;
- в органах управления и подразделениях формируется благоприятный социально-психологический климат;
- уточняется положение об организации;
- разрабатываются положения о структурных подразделениях;
- разрабатываются должностные инструкции;
- проводятся расчеты эффективности проектируемой структуры.

Другими словами, на этом этапе проводится чёткая регламентация усовершенствованной организации.

На основе результатов проведённых работ уточняются проектные решения по основным направлениям совершенствования существующей структуры и разрабатываются документы, регламентирующие процессы функционирования организации и управления ею.

В процессе оргпроектирования следует обязательно учитывать, что каждое подразделение, каждый аппарат управления, организация, кроме организационной, имеют также отраслевую, технологическую, экономическую, социальную и информационную структуры, которые взаимосвязаны и взаимозависимы.

Отраслевая структура представляет собой форму упорядочения соотношений подразделений, аппаратов управления в организации.

Технологическая структура определяется составом и соотношением техники, оборудования, приборов и других видов технических средств, используемых в процессе функционирования подразделений. Она определяется приемами использования технических средств в процессе выполнения организацией своих задач.

Экономическая структура характеризуется экономическими отношениями как между подразделениями организации, так и между организацией и внешней средой.

Социальная структура - это распределение работников по профессиональному, квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению.

Информационная структура представляет собой относительное расположение источников и получателей информации. Она характеризуется также направленностью, интенсивностью и конфигурацией информационных потоков.

Перечисленные виды структур организации, подразделений, аппарата управления в комплексе должны обеспечивать реализацию стратегии её деятельности.

Следует помнить, что с течением времени под воздействием внешних и внутренних условий главные цели деятельности организации изменяются. Поэтому должна изменяться их стратегия и, соответственно, организационная, информационная и другие виды структур и параметры организации.

7.3. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Методы организационного проектирования могут быть сведены в следующие четыре основные группы:

1. Методы структуризации целей. Включают выработку системы целей организации, качественную и количественную оценку этих целей и

последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия разработанной системе целей.

Конкретная формулировка каждой цели должна быть четко определена с позиции следующих признаков: *предметного* - должно быть ясно, с какими реальными объектами связана цель; *временного* - является ли цель постоянной или временной, долгосрочной или оперативной; *пространственного* - размещение подразделений, филиалов, аппаратов управления на территории города, субъекта федерации и т.п.

Система целей должна быть простой и понятной. Она может быть представлена в графической ("Дерево целей"), матричной (таблицы) и списочной (перечисление и кодирование целей) форме.

В процессе организационного проектирования система целей может быть использована в следующих направлениях:

выделение основных структурных подразделений в данной организационной системе. При этом каждое подразделение должно быть ориентировано на достижение своей цели (или комплекса целей), например, кадровой, финансовой, маркетинговой и других служб, а структура организационной системы - на организационное обеспечение достижения глобальной цели (миссии) организации;

проверка уровня и однородности целей, стоящих перед каждым структурным подразделением, исключение дублирования целей;

установление рациональных организационных, информационных, экономических и других связей. Разработка главных направлений координации и регулирования деятельности подразделений;

разработка критериев и систем оценки функционирования структурных подразделений, а также всей организации по достижению поставленных целей.

При использовании метода структуризации целей необходимо помнить, что невозможно разработать четкий алгоритм перехода от системы целей непосредственно к организационной структуре, так как цели являются важнейшим, но не единственным фактором формирования организационной структуры. Здесь следует учитывать размеры организации, технологию выполнения основных работ, внутренние и внешние связи и многие другие факторы.

2. Методы экспертного анализа. Основные мероприятия при применении этих методов:

проведение группами экспертов обследования организации, детальный анализ целей, задач, функций, организационных связей подразделений и элементов субъекта и объекта управления. Экспертами могут быть как работники данной организации, так и приглашенные специалисты;

анализ специфических особенностей, проблем и узких мест в системе управления организацией;

проведение экспертных опросов руководителей и специалистов для выявления трудностей, резервов и возможностей в работе организации, её подразделениях и аппаратах управления;

разработка правил организационного проектирования, основанных на изучении опыта экспертов;

разработка описаний организационных структур, процессов функционирования и управления, изготовление схем, графиков, диаграмм, таблиц и других иллюстративных материалов.

3. Методы аналогий. Служат для выявления прогрессивных решений и передового опыта в отечественной и зарубежной практике и использования их при проектировании новых и реорганизации действующих организаций, их подразделений, аппаратов управления со сходными характеристиками. С помощью метода аналогий разрабатывались, например, типовые структуры управления и определялись границы их применения. В последние годы методы аналогий пытались широко использовать в процессе перехода к рыночным отношениям. Однако перенос зарубежного опыта на нашу почву чаще имел отрицательные, чем положительные последствия. Это обусловлено тем, что при использовании методов аналогий особо важным является обоснование выбора организации-аналога с проектируемой системой, а также учёт политических, экономических и культурных факторов.

4. Методы организационного моделирования. К ним относят разработку формализованных математических, графических, машинных и других моделей деятельности организаций, распределения в них полномочий и ответственности. Эти модели являются базой для анализа и оценки различных вариантов организационных структур в зависимости от изменяющихся условий. Модели разрабатываются с использованием методов системного анализа, исследования операций, написания сценариев, построения матриц распределения прав и обязанностей, построения матриц межфункциональных связей, игрового и имитационного моделирования.

7.4. МЕТОДЫ РЕИНЖИНИРИНГА

Одним из наиболее интенсивно развивающихся в настоящее время направлений проектирования организаций является реинжиниринг, т.е. перестройка на современной информационной и технологической основе производства и управления.

Основатель этого направления М. Хаммер предложил следующее определение: "Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения суще-

ственных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность" [12]. Определение содержит четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, существенный и процесс (наиболее важное слово).

Фундаментальное переосмысливание деловых процессов предполагает определение того, *чем* организация *должна* заниматься, а затем *как* она должна это делать. Реинжиниринг нацелен не на то, что *есть*, а на то, что *должно быть*.

Радикальное (коренное) перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и перетасовку существующих систем, а *изобретение* совершенно новых способов работы.

Существенные, скачкообразные улучшения достигаются только путем решительного отсечения всего старого, отжившего и замены его на новое и жизнеспособное. Другими словами, реинжиниринг нужен только тогда, когда ощущается потребность не в частичных улучшениях, а требуется серьезный прорыв.

Процесс является наиболее важным ключевым словом и одновременно одним из наиболее трудных для понимания современными руководителями и предпринимателями. Это обусловлено тем, что большинство предпринимателей и руководителей ориентированы на задачи, на отдельные операции, на людей, на структуры, но не на процессы. Однако процессы, т.е. последовательность операций и процедур, представляют собой наименее отработанные в нашей стране элементы управления.

Бизнес-процесс – это множество этапов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, удовлетворяющие его по стоимости, долговечности, дизайну, сервису и качеству.

7.5. МЕТОДЫ ДЕЗОРГАНИЗАЦИИ

Как отмечалось ранее, любая организация имеет свой жизненный цикл и проходит этапы рождения, развития, стабильного функционирования и отмирания.

Наиболее распространенными причинами снижения эффективности функционирования и отмирания организации являются причины, обусловленные процессами дезорганизации.

Каждый руководитель должен хорошо понимать, что человеческая деятельность в любой организации объективно является организующей или дезорганизующей.

Процессы дезорганизации возникают и развиваются тогда, когда ранее сформулированная миссия организации и её цели перестают соответствовать потребностям общества, организационная структура и планы деятельности организации перестают соответствовать ее стратегии, методы мотивационного воздействия перестают отвечать потребностям и интересам работников, когда цели и методы контроля перестают отвечать главным задачам организации.

О существовании методов дезорганизации следует знать, уметь распознавать их и нейтрализовывать для того, чтобы не снижать эффективность деятельности организации.

Методы дезорганизации также необходимо умело применять в процессе организационного проектирования. Это обусловлено тем, что творческая работа по проектированию и построению новой организации невозможна до тех пор, пока не уничтожена или не ослаблена старая форма организации [4].

Любой руководитель должен знать приемы и иметь навыки разрушения старой для того, чтобы как можно быстрее получить возможности для проектирования и построения новой организации, отвечающей требованиям времени, требованиям развития общества.

Другими словами, руководитель должен уметь сознательно и целенаправленно дезорганизовывать работу старой, отжившей организации, если этого требуют интересы развития общества.

Наиболее простым методом дезорганизации является ликвидация старой организации путем прямого и формального роспуска.

В случае, если организацию нельзя распустить приказом, можно использовать следующие приемы:

- разрушение, дезорганизация вертикальных линий связи, коммуникаций между аппаратом управления и структурными подразделениями;

- разрушение, дезорганизация горизонтальных линий связи, т.е. связей между структурными подразделениями;

- нарушение традиционного порядка распределения работ между подразделениями, а также между отдельными работниками;

- навязывание организации не свойственных ей функций;

- подбор кадров по протекции, "по звонку", но не способных выполнять порученную работу;

- использование приемов бюрократизма;

- "работа по правилам". Этот вид забастовки впервые предложен авиадиспетчерами США. Все работники начинают работать по правилам, кото-

рые были написаны довольно давно и с тех пор не пересматривались, а внешняя среда изменилась коренным образом. В таких условиях работа по старым правилам приводит к остановке деятельности организации; применение саботажа и других методов.

7.6. ПЕРЕХОДНОЙ ПЕРИОД

В процессе организационного проектирования или реализации оргпроекта на практике каждому руководителю необходимо помнить, что должен пройти определенный переходной период, в течение которого у работников происходит перестройка сознания, изменение стереотипов, отход от прежнего типа поведения. Этот процесс значительно затягивается, если руководитель не разработал совокупность приемов и способов решения новых проблем, основанных на видении будущего (её часто называют новым поведенческим набором). Без этого любой процесс оргпроектирования и внедрение его результатов на практике будут неэффективны, так как старый поведенческий набор уже не работает, а новый еще не создан или не усвоен работниками.

В процессе организационного проектирования и реализации оргпроекта люди хотят представить себя в новой организации или обновленном подразделении. Они стараются предвидеть, кто будет оказывать наибольшее влияние на принятие решений, у кого будет власть, на основе чего и как будет осуществляться развитие подразделения, как будет распределяться вознаграждение. Кроме того, люди должны уметь представить себя в новых ролях и другой политической среде, имеющей иные ценности, нормы, другую стратегию, в условиях новых взаимоотношений между работниками и руководителями разных уровней. Другими словами, в видение нового должна быть встроена вся система взаимодействия "организация - управление - политика - культура" организации и её подразделений, аппарата управления.

Руководителям, участвующим в разработке организационных проектов, необходимо постоянно работать над новым видением организации, где бы они хотели работать. Это требование обусловлено тем, что, как правило, ни у кого из этих руководителей не бывает целостного представления о такой организации, подразделениях, аппаратах управления, и поэтому они должны постоянно работать над этим.

Чрезвычайно важно выработать набор приоритетов, среди которых могут быть, например, такие, как создание нового эффективного управления с элементами количественного анализа, прогнозами, моделированием деятельности организации, использованием финансовых оценок, делегированием полномочий на нижние уровни управления [39].

Роль личного видения нового в процессе разработки оргпроекта для каждого руководителя чрезвычайно велика, но также очень важным является способность изобразить будущее, умение описать его другим людям так, чтобы они поверили в его проекты и захотели помочь их реализовать.

Следует отметить, что руководители организаций, в основном, решают организационные, финансовые, плановые, технические, маркетинговые, кадровые и другие вопросы, которые очень конкретны и не ведут к формированию нового видения. Поэтому руководителям и разработчикам оргпроектов необходимо давать возможность пофантазировать, использовать интуитивные догадки, применять эвристические методы для поиска новых организационных решений. Это позволит сформировать достаточно большой творческий потенциал для формирования видения нового у работников организаций, подразделений, аппаратов управления.

Большую помощь в формировании нового видения может оказать подготовка публикаций в журналах, газетах, рекламных материалах или других средствах массовой информации о том, какой будет организация через несколько лет, и чем она будет отличаться от существующей.

Такая публикация поможет руководителю, участвующему в оргпроектировании, более четко сформулировать свои взгляды и предложения, а сторонникам и оппонентам проекта подготовить свои аргументы.

Руководители отвечают за выработку видения нового, а оно, в свою очередь, дает энергию всем подразделениям организации для движения в будущее. Эта энергия обусловлена желанием повысить эффективность деятельности организации, созданием атмосферы взаимного доверия в подразделениях, созданием духа команды. В таком случае работники доверяют руководителям, которые учитывают их потребности и интересы, а руководители предоставляют работникам возможность сотрудничать с ними во имя успехов организации.

Система создания атмосферы доверия в организациях и подразделениях при разработке нововведений может включать:

1. Демонстрацию руководителем собственной приверженности процессу изменений и понимание работниками своей важной роли в процессе нововведений.

2. Наличие эффективных двухсторонних коммуникаций между руководителями и подчиненными. Неточная и несвоевременная информация может ослабить у подчиненных процесс формирования доверия процессу перемен.

3. Обеспечение непосредственного и самого активного участия работников организаций в процессе изменений. Как правило, те, кто имеют власть и необходимые ресурсы, стараются создать временные структуры и найти средства, чтобы иметь возможность оказывать влияние на ход и ре-

зультаты перестроек. Высшие руководители часто стремятся ускорить начало и окончание этого процесса. Создаются специальные группы, приглашаются консультанты для того, чтобы найти причины низкой эффективности деятельности. Однако вся эта работа очень часто проводится без участия работников реорганизуемых организаций. В это же время эти работники строят различные предположения, в коллективах циркулируют самые невероятные слухи. Организация на многие месяцы выбивается из нужного ритма работы и "повисает" в переходном состоянии.

Рационально организованный процесс внедрения оргпроекта - планирования и реализации нововведений должен включать работу как руководителей всех уровней, консультантов, так и рядовых работников. Здесь следует отметить, что вовлечение в этот процесс руководителей высших уровней управления должно быть строго обязательным. Этого требует так называемый *принцип первого руководителя*, который гласит, что если первый руководитель не заинтересован и не участвует в разработке и осуществлении перемен, вся проведенная работа по организационному проектированию оказывается никому не нужной.

Очень важной стратегией планирования и внедрения нововведений является повышение квалификации руководителей разных уровней управления также с обязательным участием первого руководителя организации. В некоторых зарубежных фирмах этот вид повышения квалификации называется мастерской стратегического мышления. Она построена таким образом, чтобы помочь обучающимся в ней руководителям проникнуться духом необходимости и возможности перемен, а также дать необходимый объем знаний, умений, навыков для осуществления важнейших нововведений в организации.

При разработке оргпроекта и внедрении его результатов исследователи рекомендуют руководителям:

1. Управлять собственной перестройкой. Руководитель организации не в состоянии распространять в ней нововведения до тех пор, пока сам не пройдет через стадии переходного периода. Это обусловлено тем, что руководители требуют участия в перестройках начальников высшего уровня, но сами стараются избегать участия в этом процессе или становятся в позу наблюдателей и даже критиков проводимых работ. Эти руководители "еще тогда говорили", "предупреждали", "останавливали", "советовали не торопиться", "рекомендовали идти другим путем". Такие руководители нам хорошо знакомы из политической жизни нашей страны и практики перестройки многих организаций.

2. Подкреплять участие руководителя в процессе перестройки поддержкой подчиненных, единомышленников, а также доброжелательных критиков. Попытки руководителей провести перестройку в оди-

ночку, как правило, никогда не дают того результата, на который они рассчитывали.

3. Руководители, пришедшие в организацию со стороны, часто не знают истории и традиций организации, ее наиболее известных специалистов, её культуры. Поэтому они могут просто не понимать чувств старых работников. Такие руководители должны уделять очень много внимания созданию системы поддержки для внедрения нового при очень бережном отношении к ценностям, традициям и культуре организации.

4. Нельзя чересчур торопить внедрение нововведений, следует учитывать психодинамику перемен. Нужно всегда помнить, что работники должны привыкнуть к идеям перестройки, осознать их необходимость, увидеть главные пути совершенствования организационной, информационной, социальной и других видов структур, рационализации управленческих процессов, процедур, операций, понять, что будет получено в результате, выработать приверженность новому. Только тогда они будут сознательно работать над внедрением нового. В противном случае руководитель вместо помощников может получить ярких противников своим начинаниям.

5. Должна быть обеспечена поддержка перестройки группой руководителей высшего уровня управления. Руководитель, организующий работы по рационализации, остро нуждается в поддержке группы единомышленников на высшем уровне управления. Если такой группы нет и у него нет такой поддержки, то его шансы на успех будут очень малы.

Одним из важных условий эффективной работы по организационному проектированию является предоставление членам высшего руководства времени, необходимого для изменения собственного сознания. Руководители высшего уровня заняты решением текущих вопросов и редко располагают временем для обсуждения актуальных проблем перестройки, так как их работа не приспособлена для долгих раздумий и переживания сложных эмоций. Кроме того, практика показывает, что чем выше уровень руководителя, тем труднее он воспринимает чужие идеи, становится их сторонником и участником проработки, тем труднее идет на внедрение этих разработок в деятельность организации.

6. Обеспечить приверженность перестройке у работников всей организации. В связи с тем, что далеко не все работники реформируемой организации станут сторонниками новых идей и новых проектных решений, важным принципом является обеспечение приверженности новым идеям у такого числа её работников, которое могло бы оказать решающее влияние на процесс разработки и внедрения нововведений. Такую группу можно условно назвать **критической группой** данной организации. Именно при достижении определенной численности и авторитетности группы сторон-

ников нововведений в коллективе происходит перелом в пользу проведения перестройки. При этом важна увязка новых ценностей, норм, традиций, историй и мифов, представляющих новую культуру, со временем, необходимым для того, чтобы работники могли пройти через планируемые изменения.

Рассмотренные принципы относятся к наименее осязаемым, но наиболее сложным и требующим особого искусства при внедрении нововведений в организации. Они в наименьшей степени поддаются управлению в процессе преобразований. При этом следует всегда иметь в виду, что в процессе разработки и внедрения оргпроекта приверженность к новому видению и мобилизация работников не наступят до тех пор, пока не появятся признаки достижения успеха.

Иногда предлагают следующие процедуры, которые должен выполнить руководитель, проводящий перестройку.

1. *Подвести итоги.* Резюме - это сжатая история прошлого. Следует обобщить определенный период. Здесь должны быть и существо дела, и объективные факты, и надежды, и мечты участников, равно как и средства их достижения. Резюме, чтобы создать чувство подведения итогов, обязательно должно быть правдивым, но в любом случае - правдоподобным.

2. *Обосновать изменения.* Следует привести существенную причину для принятия чего-либо нового. Обоснование должно нести в себе утверждение, почему данное изменение необходимо или желательно, почему оно необходимо или желательно именно сейчас.

3. *Создать преемственность между прошлым и будущим.* Поскольку революционные изменения всегда встречают сильное сопротивление, надо мотивировать изменения, обещая, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме. Должны быть сделаны некоторые приготовления, чтобы "оплакать" потерю старых ценностей. Для управления изменениями нужно либо принять эту задачу, либо поручиться за то, что никто в противном случае не выживет.

4. *Восхвалять прошлое.* Нельзя уйти от содержащего ценности курса действий без того, чтобы не отмечать, не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности [10].

Рассмотренные проблемы относятся к наиболее сложным и требующим особого искусства управления при своем решении. Организационное проектирование и внедрение его результатов – это не только изменение позиций и поведения отдельных людей и коллективов. Необходимо изменить роли, неформальные и формальные связи, взаимоотношения. Другими словами, руководитель, проводящий перестройку, становится **социальным архитектором**, который использует социальные отношения и структуры в качестве инструментов для проектирования новых организаций, подразде-

лений, аппаратов управления. При этом необходимо оценить ограничения и возможности, вытекающие из прошлого, и согласовать с ними требования будущего.

7.7. СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Любой из видов организационного проектирования при своей разработке и осуществлении встречает серьезное сопротивление как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей. Почему же трудно осуществлять организационное проектирование? Это происходит, главным образом, потому, что многие организации не реагируют на изменения, происходящие во внешней среде. Их степень уверенности в своей неуязвимости и абсолютной выживаемости очень велика. Поэтому они не воспринимают воздействие внешних и внутренних изменений до тех пор, пока эти изменения не станут угрожать должностному положению руководителя, а также самому существованию организации.

В нашей стране долгие годы руководители воспитывались в условиях государственного планирования, регулирования и управления всеми сторонами жизни людей, всеми отраслями общественного производства, инфраструктуры, общественной деятельности. В таких условиях стране не были нужны руководители, ориентированные на изменения, на прогресс. Любые изменения, прогресс связаны с определенным риском. Однако понятие "риск" на долгие годы было вычеркнуто из научного лексикона и почти не использовалось при организации работ ни в производственных, ни даже в исследовательских организациях. Этого слова не оказалось даже ни в одном словаре русского языка, изданном до середины 80-х гг. Когда настало время перемен, в стране практически не осталось руководителей, действительно готовых к переменам, к риску.

Объявленная в стране перестройка стала проводиться на ходу, без анализов достижений и ошибок, без прогнозов и обоснованных стратегий, даже без каких-либо планов, без учета возможных последствий таких изменений. (Один из её инициаторов, М.С. Горбачев, заявил на XXVII съезде КПСС: "Кто будет требовать от меня планов перестройки – тот её заклятый враг".) В таких условиях каждый руководитель, прикрываясь перестроечными лозунгами, делал все, что считал нужным, не считаясь ни с интересами страны, ни с интересами других организаций, ни даже с интересами работников своей организации.

Одной из наиболее трудных задач любой перестройки, любой реорганизации является не разработка новой концепции развития, не предложения создать новые организационные структуры, а формирование у руководите-

лей и работников чувства нового, чувства острой необходимости изменений еще до того, как обстановка станет критической. Другими словами, процесс любой перестройки, любого организационного проектирования должен включать осознание необходимости перемен; формирование нового видения организации; воспитание приверженности перестройке у сотрудников организации; убеждение старших руководителей в необходимости перестройки; собственно процесс оргпроектирования; правовое и организационное закрепление результатов организационного проектирования.

Организационное проектирование, как правило, приводит к пересмотру старой и формулированию новой миссии (глобальной цели) и стратегии организации. На этой основе проектируются новые или совершенствуются старые системы деятельности, финансирования, маркетинга, оказания консультационных услуг, кадровой работы, материально-технического, информационного обеспечения. По-новому решаются организационно-управленческие, политические и культурные проблемы создания новой эффективной организации. Среди этих проблем наиболее важными можно назвать следующие: совершенствование стратегического планирования, техническое оснащение системы управления, разработка новой технологии управления, распределение и перераспределение власти и ресурсов, разработка новых норм и процедур, регламентирующих поведение человека в организации.

7.7.1. Сопротивления нововведениям

Организационное проектирование, особенно если оно направлено на совершенствование давно функционирующей организации, всегда означает выбор новых целей и новых функций, перестройку структуры, отмену старых порядков, традиций, документов. Это вызывает сильное сопротивление многих руководителей и работников организаций. Поэтому в процессе организационного проектирования следует постоянно выявлять и нейтрализовывать причины сопротивления новому.

Сопротивление нововведениям часто происходит просто от того, что они все время нарушают что-то привычное, что-то отменяют и что-то новое вводят. Работникам организаций, подразделений и аппаратов управления приходится отказываться от старых стереотипов и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимо усваивать иные нормы и ценности, разрабатывать и внедрять новые документы, регламентирующие деятельность организации и подразделений. В процессе проектирования и внедрения нововведений работники часто обнаруживают, что происходят изменения их статуса в организации и уменьшается объем власти. То есть происходит конфликт между стремлением работников и руководителей к

совершенствованию и нарушением привычного постоянства в жизни, в службе, в трудовой деятельности.

Новые организационные решения, как правило, вызывают противоречивые реакции. Надежда на улучшение соседствует со страхом перед неизвестным, облегчение, ощущаемое после принятия важного решения, сопровождается чувством тревоги за правильность выбора.

Основные причины, вызывающие сопротивление нововведениям можно разделить на две группы: причины организационного и личного характера.

7.7.2. Причины сопротивлений организационного характера

К причинам сопротивлений организационного характера можно отнести следующие:

- большая инерционность сложных организационных структур;
- взаимозависимость структурных подразделений, которая приводит к тому, что изменение в одном подразделении влечёт за собой ряд изменений в других подразделениях;
- отсутствие необходимой информации или она находится в непригодном для использования виде;
- необходимость совершенствовать организационную и управленческую культуру в органах, подразделениях, аппаратах управления, в то время как руководство просто не понимает целесообразности этой работы;
- отсутствие необходимых организационных, экономических, политических, материально-технических, финансовых и других условий для нововведений;
- отсутствие соответствующего социально-психологического климата.

7.7.3. Причины сопротивления личного характера

- К этой группе можно отнести следующие причины:
- привычки и инерция мышления;
 - страх перед новым, неизвестным;
 - сложность в предсказании новых направлений развития организации и её подразделений;
 - потребность в гарантиях, т.е. сохранить своё собственное рабочее место;
 - угроза положению старых руководителей и поэтому отрицание необходимости перемен;
 - непоколебимая уверенность старших руководителей только в своей правоте;
 - страх перед возможным изменением сложившихся в коллективе социальных отношений;

невовлечённость в подготовку преобразований работников, которых затронут эти перемены;

необходимость принятия решений при минимальных ресурсах или при их отсутствии;

обвинение руководителей в прошлых неудачных решениях;

необходимость признать свои ошибки без ссылок на объективные обстоятельства;

предложенные изменения становятся угрозой для будущей карьеры сотрудников подразделений и аппаратов управления.

Приведённый примерный перечень причин сопротивления новому показывает, что уже на этапе предварительных исследований и концептуальных разработок может быть учтена реакция работников на предполагаемые организационные изменения. Однако подходы к реорганизации с учётом участия коллектива требуют значительного времени на обсуждения, подготовку общественного согласия. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений руководитель должен использовать и жесткие меры.

7.8. МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ТРУДНОСТЕЙ ОРГПРОЕКТИРОВАНИЯ

Для повышения эффективности организационного проектирования и ускорения использования его результатов в процессе перестройки организации, её подразделений, аппарата управления необходимо:

иметь четкую программу организационного проектирования;

всегда помнить, что нет простых и единственно правильных решений проблем, стоящих перед организацией;

не делать из предлагаемых решений тайны от сотрудников;

не увлекаться чрезмерной пропагандой нововведений.

Перечисленные рекомендации основаны на том, что при засекречивании целей оргпроектирования и вариантов обсуждаемых руководством решений в коллективах работников начинают циркулировать слухи, домыслы, создается атмосфера неуверенности и страха. В такой обстановке коллектив практически перестает работать. При очень активной пропаганде возникают радостные ожидания, которые потом очень часто сменяются чувством неоправданных надежд и разочарований.

При решении организационно-управленческих проблем большие трудности возникают на следующих этапах: формулирования миссии, выбора целей, подцелей, стратегического планирования, проектирования новой организации, управления персоналом, создания гибкой системы управления. Все они представляют собой важнейшие инструменты для ре-

шения организационно-управленческих проблем и требуют квалифицированного решения.

Важными направлениями эффективного преодоления трудностей оргпроектирования является комплексный анализ и решение управленческих, политических и культурных проблем организации.

7.8.1. Решение управленческих проблем

К важнейшим **управленческим** проблемам можно отнести следующие: формулирование миссии и системы целей подразделений, стратегическое планирование, выбор главных направлений оргпроектирования, управление персоналом, создание гибкой системы управления. С помощью этих инструментов можно объединить людей, финансы и материально-технические ресурсы таким образом, чтобы добиться максимально эффективного их использования.

7.8.2. Решение политических проблем

К **политическим** проблемам относят проблемы распределения собственности, власти и ресурсов; обеспечения баланса власти; проблемы определения круга участников процесса подготовки и принятия решений, распределения вознаграждений, продвижения кадров по служебной лестнице, организации подготовки руководящих кадров и обеспечение их преемственности. В отличие от организационно-управленческих проблем политические проблемы мало связаны с формализованными приемами и методами. Однако наиболее сложные проблемы для руководителей возникают именно в политической сфере. Здесь наибольшее число самых трудных социальных, психологических, экономических вопросов. Именно здесь проявляются все противоречия между целями организаций, подразделений и аппаратов управления и целями их работников. Именно в этой сфере наиболее ярко проявляются и сталкиваются индивидуальные потребности и интересы руководителей и работников организаций.

Руководителям, проводящим работу по совершенствованию деятельности организаций, необходимо хорошо продумывать политические вопросы и, в частности, такие, как распределение власти между различными группами и отдельными руководителями. Необходимо четко определиться с положением производственных, маркетинговых, кадровых, финансовых и других служб и их взаимоотношениями. Это очень важные политические вопросы, которые имеют большое значение и для карьеры отдельных ра-

ботников и руководителей, и в то же время, для повышения эффективности деятельности всей организации.

Другой важной областью политической сферы являются человеческие ресурсы. Вопросы продвижения кадров по служебной лестнице, решение вопросов подготовки руководителей и обеспечения преемственности руководящих кадров - это основные политические решения, принимаемые в организациях и подразделениях. В некоторых из них такая работа хорошо организована с помощью кадрового резерва по всем основным направлениям деятельности.

Особо сложной политической проблемой является система оценки функционирования органов и подразделений. Необходимо определить, кто устанавливает критерии, кто, кого и как оценивает. Исследования вопросов оценки труда показывают, что более полную и правильную оценку специалисту могут дать только подчиненные и равные ему по должности, а не руководители. Однако такая система не предусмотрена нормативными документами, регламентирующими деятельность многих организаций, традициями этих организаций, а также не приветствуется главными руководителями.

В середине 70-х гг. на многих предприятиях страны проводились работы по созданию системы оценки деятельности предприятий и учреждений, их подразделений, а также отдельных руководителей. Были получены довольно интересные научные и практические результаты. Однако изменения, происшедшие в системе управления экономикой страны и отраслями народного хозяйства, заставили отказаться от многих принятых методик и продолжить исследования в новых направлениях.

Важной политической проблемой в управлении человеческими ресурсами является создание рациональной системы вознаграждения, включающей как систему оплаты труда, так и систему премий и других выплат.

7.8.3. Решение проблем организационной культуры

Самая трудная перестройка, но в последнее время и самая эффективная, - это преобразование **культуры** организации. Культура организации представляет собой систему связей, действий, взаимодействий и отношений, которые осуществляются в границах конкретной организации. Она базируется на системе человеческих убеждений, традиций, неписаных законов, норм и ценностей, разделяемых членами конкретной организации. Их, очевидно, невозможно изменить прямым давлением или в директивном порядке.

Правда, некоторые руководители предпочитают такие качества подчиненных, как личная преданность, конформизм, послушание.

Принципы деятельности любой организации, стремящейся к успеху, должны быть сформулированы в общедоступную, легко запоминающуюся и понятную всем работникам организации форму. Такая формулировка даст возможность применять эти принципы во всех структурных подразделениях и на всех уровнях управления.

Над изменением культуры организации нужно работать очень аккуратно и в течение длительного времени. Такую сложную и очень деликатную работу следует начинать с детального социологического анализа, который должен включать:

- установление культурных ценностей и убеждений, которые следует изменить у работников организации и её подразделений;
- выявление хранителей культуры в организации и подразделениях, чья поддержка может оказаться решающей при внедрении новой организационной культуры. К таким хранителям часто относятся наиболее известные и заслуженные работники;
- определение того, какая часть хранителей старой культуры организации сможет оказать решающее влияние на победу новой культуры;
- разработку плана оказания влияния на хранителей культуры для того, чтобы они поняли необходимость перемен и начали помогать внедрять эти перемены;
- создание системы контроля для поддержки процесса перемен.

При проведении такого анализа необходимо выявить те элементы культуры, которые необходимо сохранить, от которых следует избавиться и которые следует разработать и ввести заново.

При проектировании организаций и подразделений необходимо научиться связывать культуру с организационной структурой. Причем следует внимательно относиться к культурам отдельных подразделений (функциональных, территориальных, отраслевых и др.), которые можно рассматривать как субкультуры и стараться создавать общую культуру организации, включающую эти субкультуры.

Важной областью управления культурой является **кадровая политика**. Процесс начинается с подбора людей, их тщательной оценки с тем, чтобы они в наибольшей степени соответствовали культуре организации, ценностям и философии управления ею. Должно также уделяться много внимания подготовке и развитию новых работников. Основная направленность такого процесса - это знакомство новых работников с историей, с основными ценностями, традициями организации и ее подразделений и приобщение к ним. Это имеет особое значение и для новых руководителей, которые являются носителями другой организационной культуры. Например, назначение руководителями организации или подразделений работни-

ков со стороны создают на долгое время конфликтные ситуации только потому, что начинают работать вместе представители разных организационных культур. Для нейтрализации конфликтной обстановки необходимо время и добрая воля руководителя, который должен стать либо носителем культуры нового для него коллектива, либо перевоспитать своих новых подчиненных в традициях культуры того коллектива, откуда он пришел. Что является более рациональным в каждом конкретном случае следует решать руководителям и руководимым ими коллективам.

Процесс **мотивации** работников также представляет собой важный инструмент создания и развития организационной и управленческой культуры. Именно посредством мотивации осуществляется продвижение и поощрение сотрудников, которые в наибольшей степени соответствуют главным ценностям организации. Кадровая работа может быть мощным инструментом создания культуры, соответствующей управленческой и политической системам организации.

Организационные, управленческие, политические и культурные аспекты проблем управления в реальных организациях тесно связаны между собой и, по сути дела, представляют собой единую проблему организационного проектирования.

ВЫВОДЫ

1. Организационное проектирование представляет собой разработку проектов новых или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб и т.п.).

2. В основу организационного проектирования должна быть положена **концепция**, специально разработанная для создания или реформирования (перестройки) данной организации. В основе концепции должно быть положение о принципиальной возможности улучшить деятельность организации.

3. Новую организацию следует проектировать как единое целое, а не начинать с отдельных подразделений, и лишь потом объединять их в организацию и добавлять необходимые структурные элементы и подразделения. Проектирование новой организации начинается с построения её "скелета" – организационной структуры. Она включает систему целей и их распределение между подразделениями, состав подразделений, находящихся в определённых отношениях друг с другом, распределение задач, функций, прав, полномочий и ответственности внутри организации, определённое соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры являются связи (коммуникации), информационные потоки и документооборот в организации. Особо важным является то, что ор-

ганизационная структура – это поведенческая система, в которой трудятся над решением общих задач отдельные работники и целые подразделения.

4. К наиболее распространённым методам организационного проектирования относят следующие методы: структуризации целей, экспертного анализа, аналогий, организационного моделирования. В последние годы появились методы реинжиниринга, которые направлены не на постепенную перестройку организации, а на создание организации заново.

5. Человеческая деятельность в любой организации объективно является организующей или дезорганизующей. Процессы дезорганизации возникают и развиваются тогда, когда ранее сформулированная миссия организации и её цели перестают соответствовать потребностям общества, организационная структура и планы деятельности организации перестают соответствовать ее стратегии, методы мотивационного воздействия перестают отвечать потребностям и интересам работников, когда цели и методы контроля перестают отвечать главным задачам организации и т.п. Методы дезорганизации следует знать, уметь распознавать их и нейтрализовать для того, чтобы не снижать эффективность деятельности организации. Их также необходимо применять в процессе организационного проектирования, чтобы умело ослаблять или разрушать старую организацию.

6. В процессе организационного проектирования или реализации оргпроекта необходимо помнить, что нельзя сразу внедрить результаты оргпроектирования. Должен пройти определенный переходный период, в течение которого у сотрудников происходит перестройка сознания, изменение стереотипов, отход от прежнего типа поведения.

7. Любой из видов организационного проектирования при своей разработке и осуществлении встречает серьезное сопротивление как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей. Необходимо научиться понимать причины этого сопротивления и уметь его преодолевать.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. –М.: Гардарики, 2000. - 528 с.
2. Качалина Л.Н. Научная организация управленческого труда - оргпроектирование.-М.: Экономика, 1971. - 359 с.
3. Керженцев П.М. Принципы организации. -М.: Экономика, 1967.
4. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. –М.: Русская деловая литература, 1999. –320 с.
5. Мерсер Д. ИВМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. -М.: Прогресс, 1991. -456 с.

6. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. –336 с.
7. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. –М.: Экономика, 1988. –127 с.
8. Семиков В.Л. Основы теории управления. Курс лекций в 2-х частях. –М.: ВИПТШ МВД РФ, 1995.
9. Системный анализ и проблемы пожарной безопасности. –М.: Стройиздат, 1988. –413 с.
10. Тичи Н., Девана М. Лидеры реорганизации: Пер. с англ. –М.: Экономика, 1995. – 204 с.
11. Шушански Я. Методология реорганизации: Пер. с венг. –М.: Экономика, 1987. – 248 с.
12. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. - СПб.: изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. - 332 с.

Глава 8

ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

Вы будете изучать:

- Особенности развития организаций в будущем.
- Тенденции развития новых организаций и требования, предъявляемые к ним.
- Правила бизнеса и их влияние на организационные структуры.
- Характеристики новых организаций.
- Типы новых организаций.

Учебные цели главы:

- Дать представление о новых организациях, о тенденциях их развития.
- Определить требования, которые предъявляются к новым организациям.
- Понять правила бизнеса и научиться их применять при построении структур новых организаций.
 - Добиться понимания студентами того, что в будущих организациях одной из важнейших становится новая функция – функция управления знаниями.
 - Разобраться с типами новых структур организаций и принципами их построения.

После изучения главы Вы сможете:

- Иметь представление об особенностях новых организаций, о направлении тенденций их развития.
 - Понимать, насколько важны знания для построения и обеспечения жизнедеятельности новых организаций.
 - Выбирать тип структуры, который более всего соответствует целям Вашей организации.

8.1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В БУДУЩЕМ

Одним из основных ресурсов любой организации является управление, т.е. воздействие на коллективы, на отдельных работников для достижения её главных целей. Анализ развития нашей страны, постоянно проводимый учёными, общественными деятелями, политиками, показывает, что именно в этой области существует значительное отставание от других стран.

Особенностью развития теории управления и теории организации и использования их результатов в нашей стране, а также в странах СНГ являются особые условия, с которыми не приходилось сталкиваться ни в одной другой стране. Главными из этих условий можно назвать переход от планово-распределительной экономики к рыночной, от административно-командной системы к демократической. Причём история не оставила стране времени на этот переход и связанные с ним преобразования.

В этот переходной период у многих руководителей появляется соблазн использовать чужие модели, опробованные в разное время в других странах. Много писали и спорили о преимуществах шведской, китайской, бразильской моделях. Сейчас начинают говорить уже о вьетнамской и других моделях.

Структуры и методы управления, которые формировались и отработывались в развитых странах в течение многих десятилетий и даже столетий не могут быть перенесены на российскую почву по аналогии чисто механически. Необходимо накопление собственного опыта с учётом внешних и внутренних условий. У нас ещё нет достаточного опыта управления организациями с участием акционеров. Работа советов директоров и правлений постоянно сопровождается конфликтами, не сформирована соответствующая рыночная инфраструктура, наши организации, даже производящие лучшие в мире изделия, товары, не имеют достаточного опыта конкурентной борьбы на международном рынке. Распад СССР показал полную управленческую и организационную безграмотность многих руководителей промышленности стран СНГ, когда в угоду политическим амбициям были разрушены кооперативные связи между предприятиями, выпускавшими единую продукцию. К таким изделиям можно отнести, например, авиационные моторы, самолёты, электропоезда, пожарную технику и многие другие, производство которых было остановлено на долгое время, а затем было налажено в отдельных станах без кооперации с другими.

Решающим фактором для быстрого и эффективного перехода России к рыночной экономике является подготовка руководителей всех организаций и всех уровней. По некоторым данным потребность России в руководящих кадрах в настоящее время составляет около 5,0 млн квалифицированных руководителей всех уровней. Все высшие учебные заведения страны ежегодно готовят около 50 тыс. менеджеров. Несложные расчёты показывают, что при нынешних темпах подготовки нужно более 100 лет, чтобы насытить потребность страны в квалифицированных руководящих кадрах.

Из этого вытекает комплекс задач изучения и использования мирового организационного и управленческого опыта. Однако этот опыт должен быть изучен, опробован и применён в условиях России с учётом её специфических условий. Ни в коем случае нельзя использовать методы, применявшиеся несколько десятилетий Госкомитетом по науке и технике, когда для промышленности закупали станки, оборудование, приборы и другие технические изделия (образцы), затем их разбирали, и по их образу и подобию создавали наши отечественные. Другими словами, повторяли то, что зарубежные фирмы разработали 20-30 лет назад. Нельзя также полностью полагаться на подготовку руководителей за рубежом, так как она осуществляется совершенно в других условиях, в другой организационной и национальной культуре.

В настоящее время необходимо изучать и применять всё передовое, что накоплено в мировой практике построения корпоративных структур. Именно крупные корпоративные структуры являются основой экономики развитых стран и всего мирового хозяйства в целом. В нашей стране в условиях централизованной плановой экономики также делались попытки создания структур корпоративного типа, в том числе производственных и торгово-производственных объединений, территориальных агропромышленных и других комплексов.

Однако эти формы объединения предприятий не смогли эффективно развиваться, так как в условиях государственной собственности и жесткой централизации управления невозможно было обеспечить слияние финансового и промышленного капитала, использовать рыночные механизмы конкуренции. Переход к рыночной экономике в нашей стране дал возможность развиваться современным корпорациям ассоциативного типа – консорциумам, холдингам, финансово-промышленным группам, транснациональным корпорациям, международным совместным предприятиям и другим объединениям. Все они являются новыми для нашей страны. Необходимо изучать опыт их деятельности в чрезвычайно сложных современных условиях и использовать всё, что может оказаться полезным для нашей экономики.

Научные, производственные и другие организации должны научиться строить системы управления с чёткой ориентацией на долгосрочную перспективу с учётом результатов фундаментальных и прикладных исследований, на основе результатов научно-технической разведки (результатов работы венчурных групп), с максимальным использованием творческого потенциала работников организации. К сожалению, многие наши руководители не уделяют будущему организаций достаточно времени и внимания. Это обусловлено тем, что у многих руководителей нет навыков и умений смотреть вперёд, они не могут вырваться за рамки настоящего. Сегодняшняя работа занимает всё их время.

8.1.1. Тенденции изменений в мире

В настоящее время в мире происходит большое число изменений, которые имеют фундаментальный характер. Они обусловлены демографическими, экономическими, экологическими, технологическими и другими причинами, оказывающими глобальное воздействие на общество. Среди этих причин можно назвать следующие:

1. Человеческое общество становится информационным. Если раньше власть определялась капиталом, природными ресурсами, трудом, то в будущем власть будет зависеть от информации. ("Кто владеет информацией – тот владеет миром".)

2. С развитием информационных технологий решение многих задач управления передаётся компьютерам, значительно повышается роль самоуправления и происходит постепенное сокращение числа руководителей среднего звена.

3. Глобальность и мобильность экономики приводят к перераспределению рабочей силы, к её комплексному использованию в различных странах и континентах.

4. Сложность мира и информационный взрыв превзойдут возможности человеческого разума к их восприятию. Поэтому снова повысится роль интуиции в принятии управленческих решений.

5. Постепенно сокращается число организаций с бюрократическими структурами. Этот процесс осуществляется посредством всё более полной децентрализации принятия управленческих решений, переходом к самоуправлению.

Особое значение для будущих организаций имеет тенденция подбора и удержания высококвалифицированных сотрудников. При этом:

- изменяется роль руководителя, который становится наставником, педагогом и тренером;
- в организации поощряется развитие духа предпринимательства и поэтому даётся право на ошибку;
- у работников организаций вместо чувства наёмного работника развивается чувство собственника. С помощью акций и других рычагов работник становится одним из собственников организации;
- развивается атмосфера корпоративности в организации. Работники получают удовольствие от совместной работы с квалифицированными, талантливыми людьми;
- организации уделяют всё большее внимание повышению уровня знаний и квалификации работников, обеспечивают им возможности для личного роста.

8.1.2. Тенденции развития организаций

Сейчас прогнозируется множество тенденций развития организаций. К наиболее перспективным можно отнести тенденции, сформулированные Б.З. Мильнером:

1. Развитие интегрированных операционных систем:
 - гибкое производство;
 - реинжиниринг;
 - минимум запасов;
 - снижение размеров предприятий.
2. Развитие организационных структур:
 - дивизиональные структуры;

- сетевые структуры;
 - малые группы;
 - внутренние рынки;
 - стратегические центры прибыли.
3. Развитие систем управления качеством:
 - бездефектная работа;
 - квалифицированная рабочая сила;
 - партнёрство с поставщиками; самоконтроль.
 4. Развитие систем стимулирования:
 - участие в прибылях;
 - развитие нематериального стимулирования.
 5. Стабилизация состава работников:
 - переквалификация;
 - самостоятельность работников;
 - улучшение состава работников.
 6. Вовлечение работников в управление:
 - малые группы;
 - рабочие группы и комитеты;
 - демократизация управления.

К главным направлениям совершенствования организационных структур в соответствии с перечисленными тенденциями можно отнести следующие:

1. Децентрализация производства и сбыта.
2. Расширение сфер и областей нововведений.
3. Поиск и освоение новых рынков, расширение видов производимых товаров и услуг.
4. Повышение творческой отдачи работников организации [6].

8.1.3. Требования к новым организациям

К новым организационным структурам, которые создаются или будут создаваться, предъявляются совершенно иные требования, чем предъявлялись до сих пор.

Глобализация. Это требование обусловлено тем, что стратегия организации позволяет ей действовать на любом этапе создания товара в любой стране или нескольких странах. Например, разработка нового автомобиля может производиться в одной стране, производство – в другой, сборка – в третьей, а рынок - сразу в нескольких странах.

Ориентация на прогнозы. Формулирование целей деятельности организации и принятие управленческих решений должны основываться не на субъективных мнениях руководителей, а на прогнозах развития внеш-

ней и внутренней среды организации, на прогнозах направлений её развития, достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Ведущая роль клиента. Ключевыми факторами развития и деятельности организаций останутся удовлетворение потребностей клиентов в товарах и услугах. Именно эти факторы будут лежать в основе разработки и принятия решений организации в области бизнеса.

Ускорение разработки и производства новых товаров. В настоящее время одним из решающих факторов победы в конкурентной борьбе является конкуренция, основанная на времени. Это обусловлено, в частности, сокращением жизненного цикла товаров и услуг. Поэтому особо важным сейчас становится сокращение цикла создания нового изделия от научного поиска, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до производства и выпуска его на рынок. Для этого необходимо также применять новые организационные структуры и новые технологии в управлении.

Возрастание роли инноваций. Как показывает опыт, крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими. Инновации характерны, главным образом, для малых организаций. Поэтому в конкуренции, основанной на времени, чаще всего побеждают малые организации. Важным требованием к организациям будущего является требование быстрой реакции на новые идеи и сокращение времени на выпуск товаров и услуг.

Использование информационных технологий. Применение компьютеров, информационных систем, систем связи – одно из главных направлений повышения эффективности деятельности организаций.

Гибкость и адаптивность. Сейчас одним из главных требований к организациям является требование оперативно приспосабливаться к изменению окружающей среды. Высокий уровень адаптивности может быть достигнут посредством участия работников в управлении организацией, их целенаправленным обучением и постоянной тренировкой.

Интеграция и координация функций. Традиционная организация имела в своём составе чётко специализированные подразделения маркетинга, научно-исследовательские и опытно-конструкторские, производственные и др. Будущие организации, вероятно, будут иметь матричную структуру, так как в разработке и принятии важнейших управленческих решений, определяющих стратегию и тактику организации, должны будут принимать участие ведущие специалисты и руководители всех основных структурных подразделений.

Ориентация на акционеров. Организация не сможет эффективно функционировать, если она будет ориентирована только на достижение своих внутренних целей. Основной целью функционирования организации

является удовлетворение интересов держателей акций. Поэтому удовлетворение интересов держателей капитала – это основная задача организации.

Специалисты предполагают, что современная тенденция перехода от специализации к интеграции в содержании и характере управленческой деятельности, в совершенствовании стиля управления сохранится и в будущих организациях. Эта тенденция обусловлена резким возрастанием роли координации, увеличением числа уровней управления и численности аппаратов управления при повышении уровня специализации. Специализация работ и функций, т.е. их дробление на отдельные задания, задачи, операции позволяла значительно повысить производительность труда в условиях низкой квалификации рабочих и недостаточно высокого уровня подготовки управленческих работников. Одновременно специализация требовала большого объема работ по координации усилий как работников, так и структурных подразделений. Для выполнения этих работ создавались новые структурные подразделения аппаратов управления, штабные подразделения. Стиль управления в таких организациях всё больше тяготеет к авторитарному. Основным выводом в таких условиях становится вывод о том, что *путь к чрезмерной специализации является тупиковым*.

В новых структурах, основанных на интеграционных процессах в управленческой деятельности, руководитель не делит работы на мельчайшие операции, а формирует группу высококвалифицированных специалистов-единомышленников. Управление этими специалистами осуществляется не в приказном порядке, а посредством использования советов, рекомендаций, предоставлением права на инициативу и на ошибки. При таком подходе к управлению в организационных структурах сокращается число уровней управления, и из пирамидальных они превращаются в плоские. Отличительной особенностью плоских структур является минимальное число уровней управления, непосредственная связь руководителя с исполнителями. Предполагают, что такие структуры позволят организации иметь примерно в два раза меньше уровней управления и примерно около одной трети руководителей по сравнению с существующими структурами.

Результаты исследований, проводимых в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать *предвидение и лидерство*.

Выделяют следующие характеристики предвидения: простота и ясность целей; возможность их оценки; цель, стимулирующая организацию к более высоким результатам деятельности; достижимость целей; возможность для всех работников вносить свой вклад в достижение цели.

В значительной степени изменяются требования к лидерам. Чрезвычайно важным их качеством считается умение формулировать и разраба-

тывать перспективные проблемы. Особое внимание уделяется подготовке и переподготовке руководителей, которые бы хорошо знали основы современной науки управления и информационных технологий и умели применить эти знания на практике, чтобы они умели квалифицированно анализировать условия внешней и внутренней среды, были лидерами экономического и социального развития не только организации, но и города и региона, в котором она расположена.

П. Дракер считает, что в XXI в. изменятся принципиальные основы деятельности предприятий – от "базирующихся на рациональной организации" к "базирующимся на знаниях и информации". Он отмечает, что главный отличительный ресурс любого бизнеса – это знания (технические, экономические, экологические, социальные, управленческие и др.) [3].

8.2. ПРАВИЛА БИЗНЕСА

Организации, участвующие в бизнесе и стремящиеся достичь определённых успехов, должны подчинять свои действия определённым правилам. Работа по этим правилам требует создания соответствующих условий, в том числе и построения адекватных организационных структур.

П. Дракер сформулировал правила для бизнеса, которые включают две группы.

Первая группа касается результатов и ресурсов бизнеса.

1. *Ни результаты, ни ресурсы не существуют внутри бизнеса.* И те и другие существуют вне его.

Внутри бизнеса нет центров прибыли, есть только центры расходов.

Результаты деятельности организации не зависят от кого-либо внутри бизнеса или от чего-либо в сфере влияния бизнеса. Они зависят от покупателя при рыночной экономике или от властей при государственной экономике.

Бизнес – это процесс преобразования внешних ресурсов во внешние же ресурсы, т.е. в экономические ценности.

2. *Основные результаты в бизнесе можно достичь путём использования возможностей, а не путем решения проблем.*

3. *Для получения высоких результатов ресурсы следует выделять на использование возможностей.*

4. *Экономические результаты могут быть достигнуты лишь путем лидерства в какой-либо области.*

Прибыль – это награда за выдающийся вклад в определённой области, а что считать таким вкладом определяет рынок и потребитель.

Прибыли можно добиться только путём предоставления того, за что готов платить потребитель.

Организация, которая хочет получить высокие экономические результаты, должна быть лидером в чём-то, что представляет ценность для потребителя или рынка.

Быть крупной организацией – это ещё не синоним быть лидером.

Если у организации нет позиций лидера, она вытесняется на обочину.

5. Любое лидерство временно, преходяще и скоротечно.

Позиции лидера не являются надёжными. Они - всего лишь временное преимущество. Поэтому руководитель должен сконцентрировать своё внимание на возможностях, отвлечься от текущих проблем, постоянно развивать позиции лидерства по новым направлениям деятельности организации.

Вторая группа правил относится к усилиям внутри бизнеса и их стоимости.

1. Всё существующее имеет тенденцию к старению.

Поэтому большинство руководителей значительную часть своего времени затрачивает на решение *вчерашних проблем*, так как сам бизнес, продукция, рынки отражают действия и решения, принятые вчера. Любое решение руководителя начинает стареть с того момента, как его выработали и приняли.

Любая норма – это реалии вчерашнего дня.

2. Всё, что существует, почти всегда распределяется неправильно.

В социальных процессах первые 10 % событий (в большинстве случаев) связаны с 90 % всех результатов, в то время, как остальное большинство событий связано с 10 % результатов (или около того).

Например, небольшая часть крупных потребителей делает большую часть заказов, небольшое количество изделий дают основную часть объёма товарной продукции.

Другими словами:

а) 90 % результатов возникает благодаря первым 10 % событий, а 70 % расходов вызваны малорезультативными 90 % событиями.

б) ресурсы и усилия обычно приходятся на 90 % событий, которые не ведут ни к каким результатам.

3. Концентрация – ключ к достижению высоких экономических результатов.

Экономические результаты могут быть получены, если руководители концентрируют свои усилия на крайне малом количестве изделий, услуг, конечных результатов, которое может принести самый большой доход.

И наконец, следует осуществить концентрацию человеческих ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Это П. Дракер, прежде всего, относит к редчайшим, самым дорогим и одновременно самым эффективным человеческим ресурсам в бизнесе – к талантам руководителей (менеджеров) [3].

8.3. ХАРАКТЕРИСТИКИ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотренные правила бизнеса предъявляют особые требования к новым организациям. Главным свойством организации будущего должно стать постоянное приспособление (адаптация и мимикрия) к динамичной внешней среде. По мнению Б.З. Мильнера, на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации [6].

Большая гибкость. Организация с готовностью и в кратчайшие сроки производит необходимые преобразования. При этом изменяются её основные элементы - структуры, процессы, методы. Динамика этих изменений зависит от темпов развития техники, технологии, условий развития бизнеса. Консерватизм, задержки с внедрением нововведений могут привести организацию на грань катастрофы. Необходимая гибкость организации должна стать частью её организационной культуры.

Приверженность работникам. Традиционные отношения с работниками предполагают рост оплаты труда, определённый уровень ответственности и гарантии безопасности.

Организации будущего должны обеспечивать участие работников в решении как текущих, так и перспективных проблем. Для этого необходимо вкладывать капитал в обучение и развитие своих работников. Исследования показывают, что организации, которые увеличивают затраты на обучение своих работников и руководителей, добиваются лучших результатов, чем те, которые сокращают эти расходы.

Преимущественное использование команд. Одним из важнейших умений, которые требуют новые организации от своих работников, является умение работать в командах (группах). Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Преимуществом таких организаций является группировка команд вокруг проблемы. После решения проблемы команды расформируются и создаются новые для решения новых проблем.

Команды становятся основными элементами, блоками структуры организации. Поощряется овладение работниками несколькими профессиями вместо узкой специализации. Организация должна помогать обучению работников и повышению их квалификации. Одним из наиболее важных направлений повышения квалификации является обучение работе с информацией, её самостоятельного анализа, подготовке и принятию собственных решений. Роли работников определяются характером работы. Например, в одной команде человек выполняет роль лидера, а в другой - подчинённого.

Индивидуальные усилия каждого необходимы, но лишь в той мере, в какой они вносят положительный вклад в работу всей команды. Оценка и система оплаты труда осуществляется по результатам деятельности команды, а не только по результатам работы каждого члена команды.

Основным показателем успеха работы команды становится удовлетворение запросов потребителя. Поэтому чрезвычайно важным становится максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Для этого в команды включаются представители организаций-поставщиков, что является началом процесса интеграции этих организаций. Результатом таких действий является производство лучших товаров или оказание лучших услуг, что было бы невозможным только в одной организации.

Высокая внутренняя конкурентоспособность. Внутренняя конкуренция основывается на знаниях и опыте её работников. Для того чтобы организация отвечала требованиям клиентов, рынка, она должна уметь мобилизовать весь свой научный и производственный потенциал на удовлетворение требований рынка. Не ориентированные на рынок новые разработки товаров и услуг не будут финансироваться и обеспечиваться необходимыми ресурсами. Одним из важнейших качеств организации в этих условиях считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги – организационные, технологические или структурные. Важным фактором внутренней конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять деятельностью подразделений и персоналом, обучение и повышение квалификации.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы, т.е. к расширению знаний, умений и навыков работников, получению ими новых специальностей и постоянному повышению их квалификации. Поэтому организация должна предоставлять необходимое время и ресурсы для их обучения, планировать их карьеру. В таких условиях организации могут быстро перестраиваться для достижения разных целей, выполнения разной работы и удовлетворения потребностей людей разных стран и разных культур.

Чтобы достичь успеха, даже небольшие организации должны стремиться функционировать как транснациональные компании. Их рынок может оставаться региональным, но конкуренция должна вестись на глобальном уровне. Их стратегия должна быть также глобальной в области технологий, финансов, продукции, рынков, информации, охвата населения.

8.4. ЗНАНИЯ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

По мнению исследователей, в настоящее время в основе развития любой организации лежат знания и компетентность персонала. Именно они позволяют находить решение возникающих технических, технологических, экономических, экологических, организационных, управленческих и других проблем. Поэтому хорошее базовое и дополнительное образование, повышение квалификации, специальное обучение приёмам решения творческих организационных и управленческих задач, способность работников учиться всю жизнь приобретает всё большее значение для экономического и научно-технического прогресса.

Управление знаниями в настоящее время приравнивается к стратегическим направлениям деятельности организаций. Высказываются мнения, что *управление знаниями становится новой функцией управления*. В задачу этой функции входит накопление интеллектуального капитала, выявление и распространение информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. Управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации посредством её фильтрации, анализа, синтеза, обобщения и представления в необходимом виде в нужное время. Происходит изменение рычагов власти. Если раньше и сейчас использовали *наказание* и *капитал*, то в будущем власть будет основываться на *знаниях*.

Новая функция управления будет оказывать всё большее влияние на структуру организаций. Предполагается, что крупные организации могут быть разделены на ряд малых самоуправляемых структур, которые будут производить небольшие партии товаров или блоки, агрегаты и элементы для сложных конструкций. Предполагается также и упрощение организационных структур аппаратов управления, которые также будут разделены на ряд небольших офисов, предоставляющих определённые услуги. Ожидается, что такой переход от крупномасштабных систем управления к малым автономным подразделениям позволит значительно уменьшить численность аппаратов управления, повысить их гибкость и способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Эти факторы являются более важными, чем постоянное стремление организации добиваться высоких результатов любой ценой.

8.5. ТИПЫ СТРУКТУР НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Новые организации, в отличие от централизованных и многоуровневых структур, используют новые, до настоящего времени неизвестные структуры. К таким организациям относят сетевые, виртуальные, многомерные, круговые, обучающиеся и др.

Сетевые организации. Сети представляют собой совокупность фирм, специализированных организаций, деятельность которых координируется рыночными механизмами, а не командными методами. В сетевых организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими организациями.

Начало развития сетевых организаций относят к 80-м годам XX века, когда развитие международной конкуренции потребовало проведения реструктуризации во всех областях производства и оказания услуг.

В научной литературе встречаются примеры следующих типов сетевых организаций:

1. Сетевая организация в районах с малыми производственными фирмами. Например, фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).

2. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. Например, строительные, промышленные и другие проекты.

3. Сетевые организации, включающие крупные производственные организации, рассредоточенные по разным регионам и странам, но объединённые в единую систему.

4. Стратегические союзы. Объединение крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентные преимущества.

Виртуальные организации. Основной целью виртуальной организации является объединение передовых технологий и компетенций работников для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на производимые ею товары и услуги. Работники организации принимают участие в едином производственном процессе независимо от их местонахождения в стране, в мире и во времени. Такое построение организации благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям позволяет индивидуальным малым организациям работать вместе и максимально использовать их творческий потенциал, их гибкость и приспособляемость. Вместе с тем виртуальные организации обеспечивают конкурентные преимущества за счёт снижения затрат на основные и оборотные средства. Одним из основных преимуществ виртуальных организаций является то, что они сосредотачивают свою деятельность на тех функциях и этапах процесса производства, которые они могут выполнить лучше, чем другие организации.

В виртуальных организациях необходимо особое внимание уделять новой функции управления – управлению знаниями, включающему приобретение знаний работниками организации и их хранение, распределение, преобразование и передача в нужной форме, в соответствующее место организации и в нужное время.

Виртуальные организации требуют от руководителей и работников нового мышления, умения осуществлять неформальную координацию, проявлять взаимное доверие, преодолевать пережитки иерархического управления.

В целом можно говорить, что виртуальные организации по сути своей представляют модель сочетания информации, информационных технологий и человеческих взаимоотношений в процессе бизнеса. Создание виртуальной организации потребует использования высокоразвитых информационных сетей, позволяющих собирать, обрабатывать, анализировать данные о запросах потребителей и рынках, в сочетании с новейшими методами повышения эффективности производственных процессов на основе их компьютеризации. Такая организация включает не только высококвалифицированных работников, но и поставщиков, посредников, продавцов и потребителей.

Виртуальные организации предъявляют особые требования к работникам и руководителям. Работники и руководители должны иметь хорошее образование, высокую квалификацию, уметь понимать и применять новые формы информации, быстро приспосабливаться к переменам и налаживать эффективные взаимоотношения со всеми сферами рынка [5,6].

Обучающиеся организации. Исследования работы организаций показывают, что организационное обучение в последние годы стало основным источником создания конкурентных преимуществ любой организации. Организации, которые не обучаются в условиях быстрых изменений внешней среды, считаются обречёнными.

Исследователи обратили внимание, что средний жизненный цикл многих организаций составляет около 40 лет. Анализ тенденций показывает, что большая часть этих организаций терпит поражение из-за неспособности обучаться и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Вместе с тем следует отметить, что в мире имеется множество организаций (компаний, фирм), которые работают более ста и даже двухсот лет. Установлено, что эти организации (компании) обладают следующими общими характеристиками:

- высоким уровнем адаптации к изменениям внешней среды;
- высоким уровнем сплочённости работников;
- способностью быстро приспосабливаться к новым видам деятельности;
- консервативным финансированием, которое не позволяет увлекаться вкладыванием средств в рискованные проекты.

Организации, обладающие указанными характеристиками, называют "живыми компаниями". Организации, ориентированные лишь на получение прибыли, но не на выживание, – "экономическими компаниями".

Исследования деятельности многих организаций нашей страны показывают, что долгие годы в них делалось очень многое для создания мощного сопротивления обучению своих собственных работников вопросам теории и практики управления, проектирования новых и совершенствования действующих организаций, теории решения технических и управленческих проблем. Всё это привело к боязни перемен, неумению прогнозировать будущее организации, неумению выявлять причины возникающих проблем, к подверженности влиянию мнений вышестоящих руководителей и т.п., к появлению очень чёткого термина, характеризующего такое положение дел, как "квалифицированная некомпетентность".

В настоящее время предлагается так построить обучение работников организаций, чтобы выработать у них:

Системное мышление.

Личное мастерство, т.е. высокий уровень профессионализма.

Способы преодоления влияния ментальных (глубоко укоренившихся в сознании понятий, обобщений, представлений, оказывающих существенное влияние на поведение) моделей на работников.

Умение строить и воспроизводить общее видение будущего.

Умения и навыки группового обучения. Практика показывает, что обучающиеся группы показывают высокие результаты и способствуют более быстрому развитию отдельных работников.

К основным принципам деятельности обучающихся организаций относятся следующие:

1. Обучаться быстрее, чем конкуренты.
2. Обучаться внутри организации (друг у друга и в рабочих группах).
3. Обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей).
4. Обучаться по вертикали (от высшего до низшего уровня управления организацией).
5. Задавать правильные вопросы и применять "обучение в действии".
6. Прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них.
7. Применять на практике то, чему научились, и учиться на практике.
8. Обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда.
9. Обучаться в областях, где раньше не обучались.

Современным и будущим организациям для решения стоящих перед ними задач требуется более высокий уровень творчества, основанный на обширных знаниях природы бизнеса, его правилах и процессах, теории и приёмах решения управленческих, организационных, технических, технологических и других задач. Поэтому новым организациям необходимы хорошо подготовленные работники, которые умеют решать творческие задачи и постоянно повышают уровень своих знаний [6].

ВЫВОДЫ

1. Основными тенденциями изменений, оказывающими влияние на развитие общества, в настоящее время являются: повышение уровня информативности, сокращение числа руководителей среднего звена, глобализация экономики, уменьшение числа организаций с бюрократическими структурами, отношение к работникам как важнейшему ресурсу организации.

2. К главным тенденциям развития организаций в будущем относят: развитие интегрированных систем, совершенствование организационных структур, систем управления, систем управления качеством, развитие систем мотивации, вовлечение работников в управление.

3. Новые организации должны удовлетворять следующим требованиям: ориентация на прогнозы, ускорение разработки и производства новых товаров, использование информационных технологий, гибкость и адаптивность организационных структур, интеграция и координация функций, ориентация на акционеров.

4. Правила для бизнеса представляют собой одну из основ построения организационных структур.

5. Организации будущего должны иметь следующие характеристики: приверженность работникам, использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

6. В основе развития любой организации лежат знания и компетентность персонала. Их значение с развитием организаций будет непрерывно возрастать.

7. С развитием организаций появляются новые организационные структуры, наиболее полно соответствующие требованиям будущего: сетевые, виртуальные, обучающиеся, многомерные и др.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. –М.: Гардарики, 2000. –528 с.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. –332 с.
3. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. -М.: Изд-во "Гранд", 1998.
4. Майнцер К. Сложность и самоорганизация. Возникновение новой науки и культуры на рубеже века // Вопросы философии, 1997. N 3. – С. 48-61.
5. Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 1992. –700 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. –336 с.
7. Хаммер М., Чампи А. Реинжиниринг корпорации. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. –332 с.

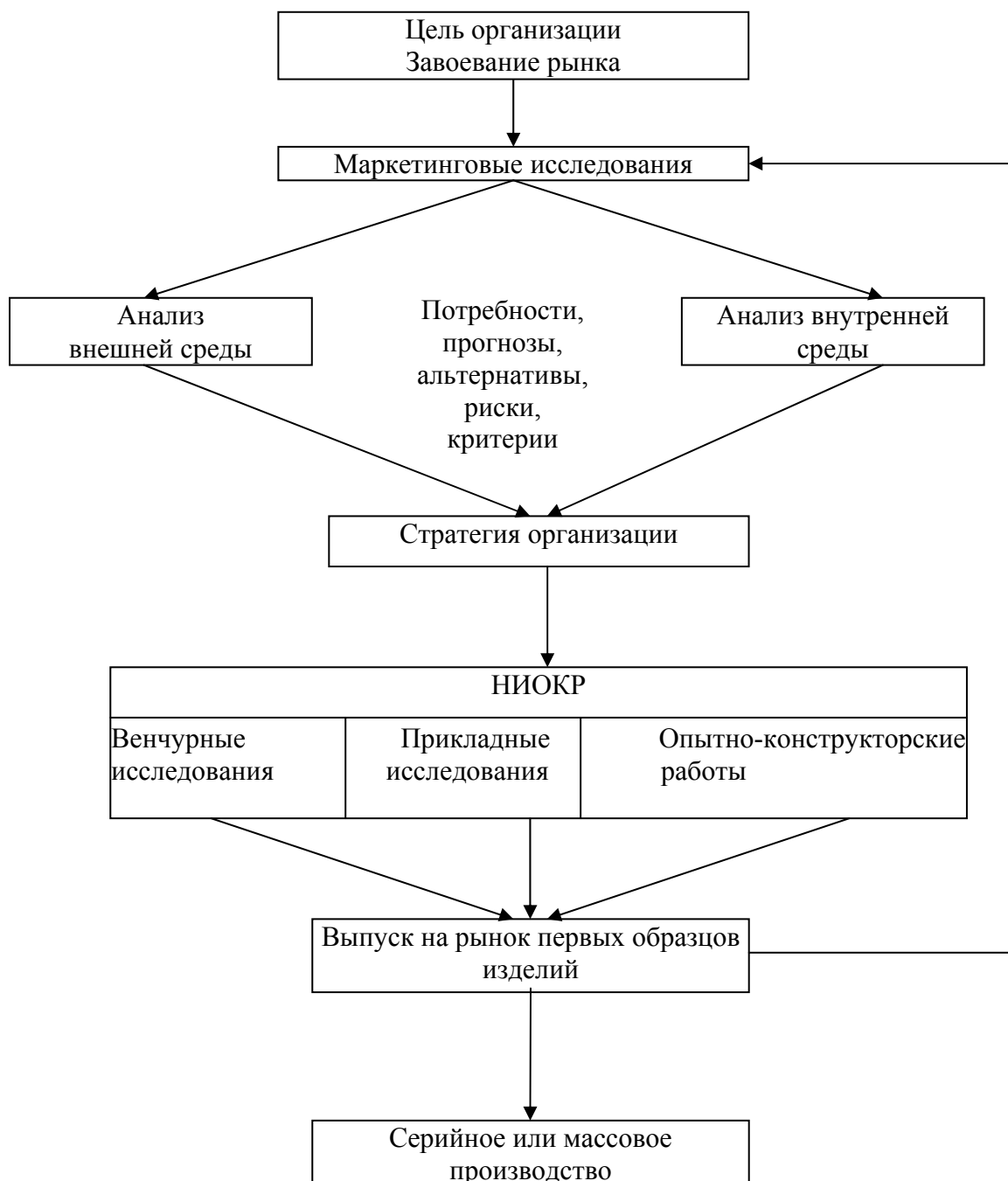


Рис. 1. Возможный сценарий работ по исследованию возможностей завоевания рынка организацией

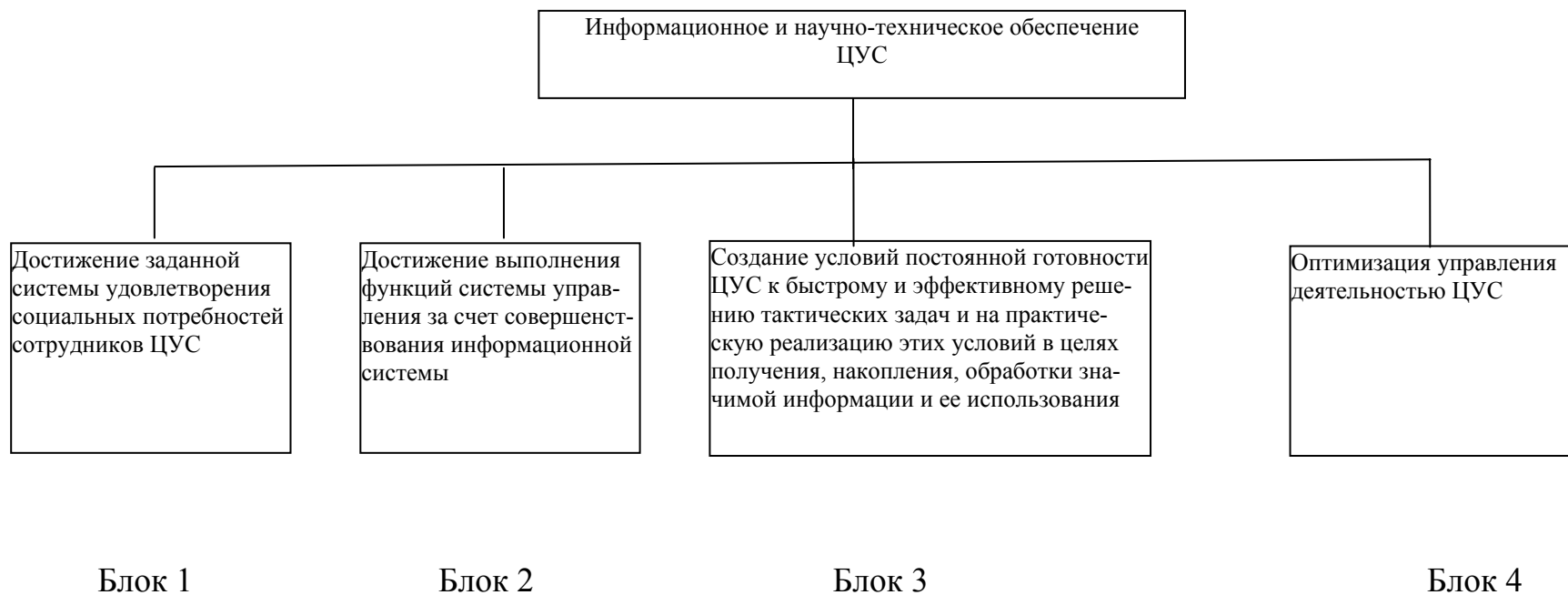


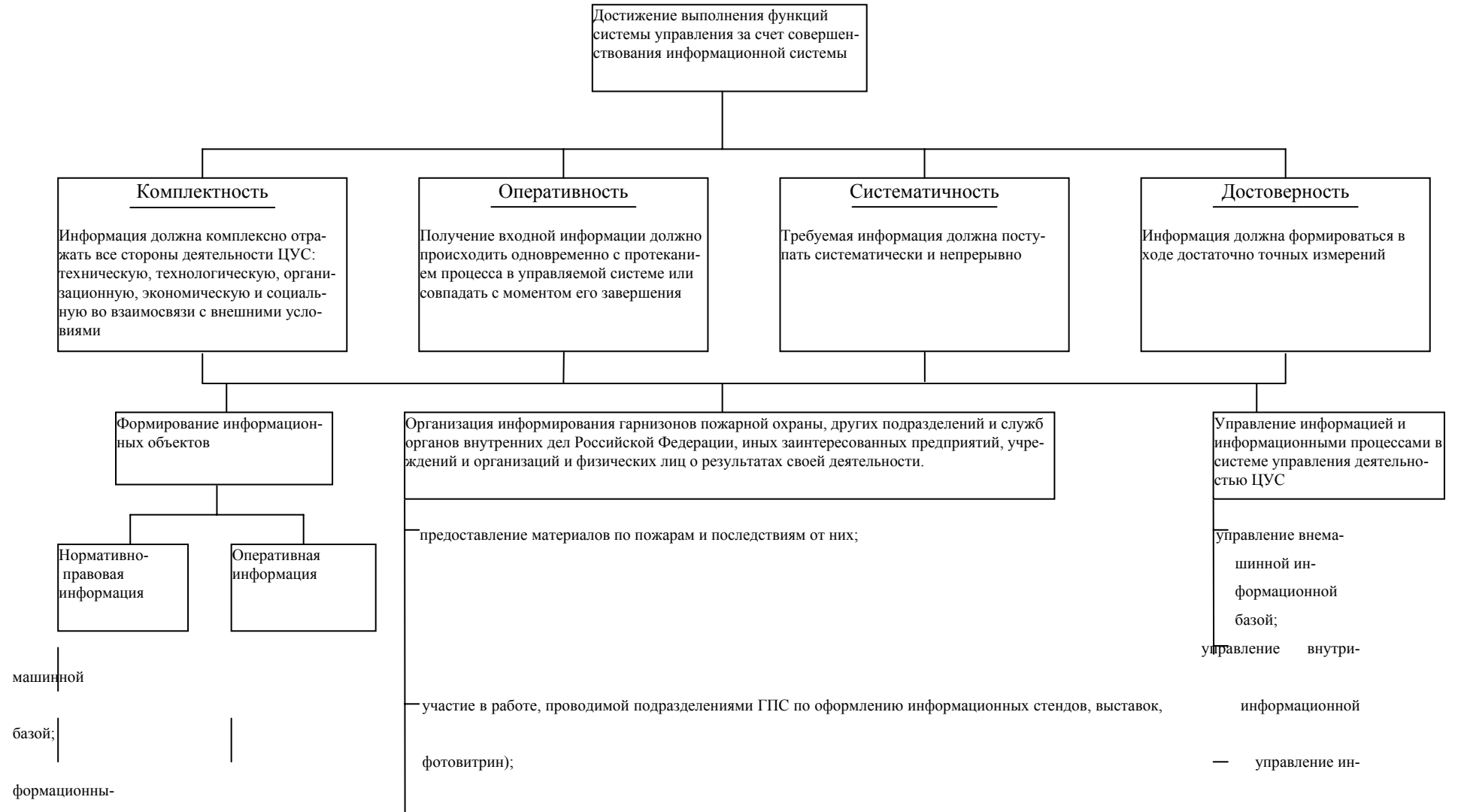
Рис. 2. Базовое дерево целей системы управления деятельностью центра управления силами

БЛОК 1



Рис. 3. Пример расшифровки блока 1

БЛОК 2



<p>— формирование информационной базы (получением, обработкой, хранением информации)</p>	<p>— формирование системы управленческой документации;</p>	<p>— издание материальных справочных материалов);</p>	<p>ми процессами передачи, обработкой, хранением и использованием информации);</p>
<p>— формирование системы на машинах и носителях информации</p>	<p>— создание системы</p>	<p>— проведение видеосъемок на пожарах, во время исследовательских и испытательных работ, организационных мероприятий по линии ГПС для подготовки информационных материалов; — организации, публикации с помощью средств массовой информации оперативной информации — оказание практической и консультативной помощи подразделениям ГПС .</p>	<p>нием и использованием информации);</p>

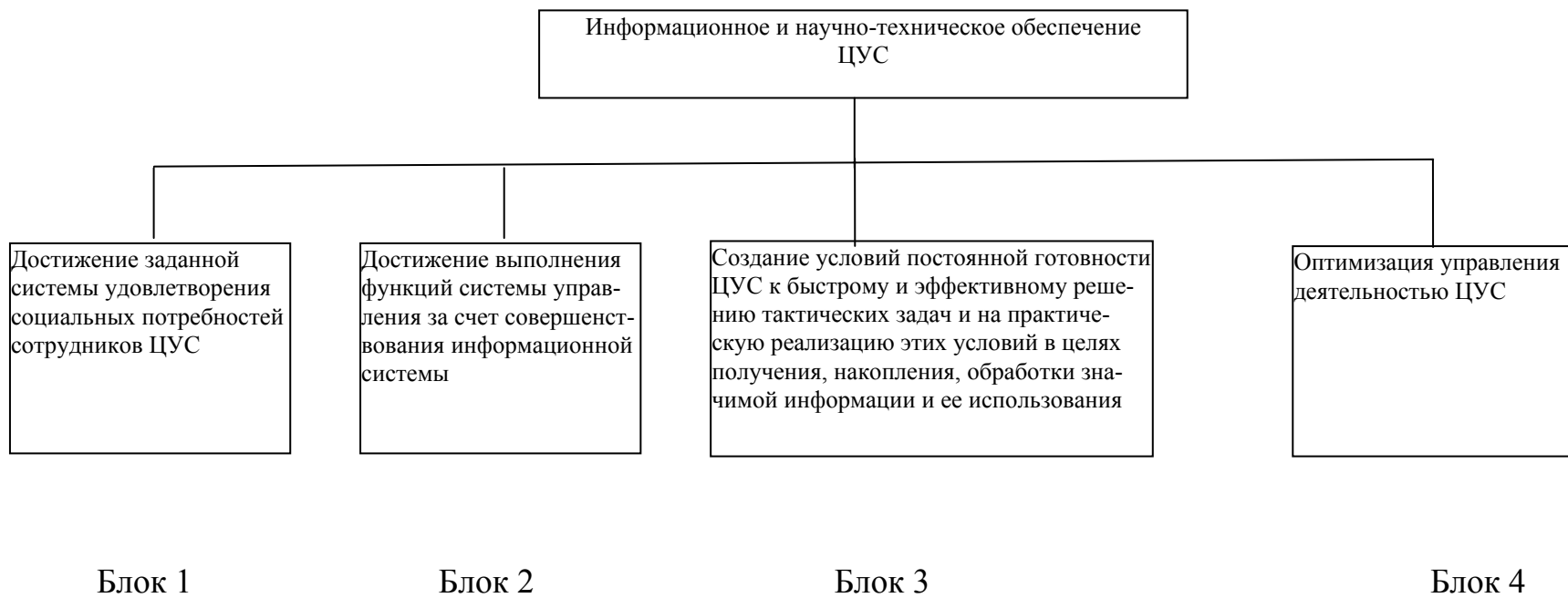


Рис. 2. Базовое "Дерево целей" системы управления деятельностью центра управления силами

БЛОК 1



Рис. 3. Пример расшифровки блока 1

БЛОК 2

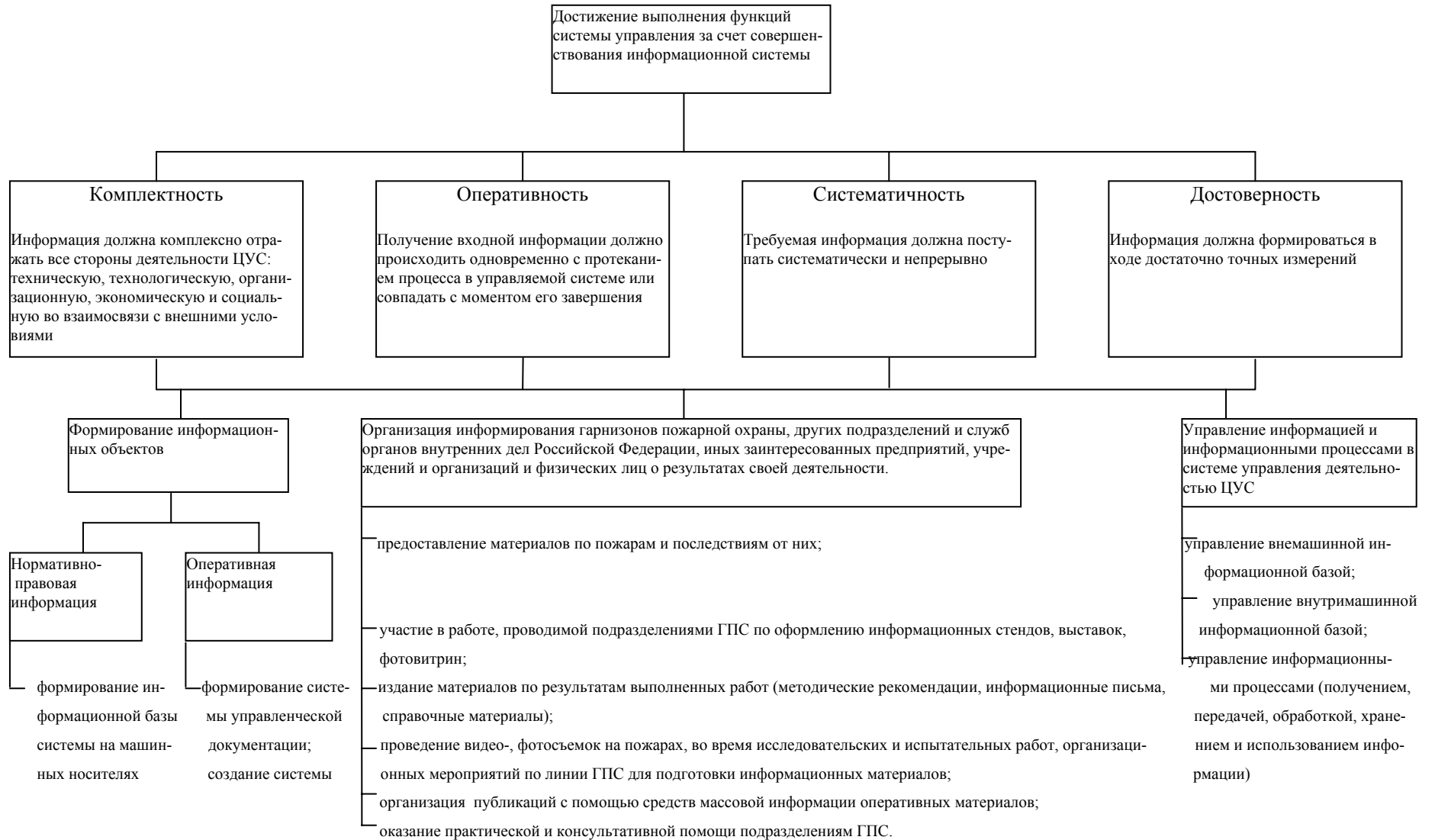


Рис. 4. Пример расшифровки блока 2



Рис. 5. Диаграмма «Проблема – причины»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле сильные стороны - возможности	Поле сильные стороны - угрозы
Слабые стороны	Поле слабые стороны - возможности	Поле слабые стороны - угрозы

Рис. 5. Матрица SWOT.

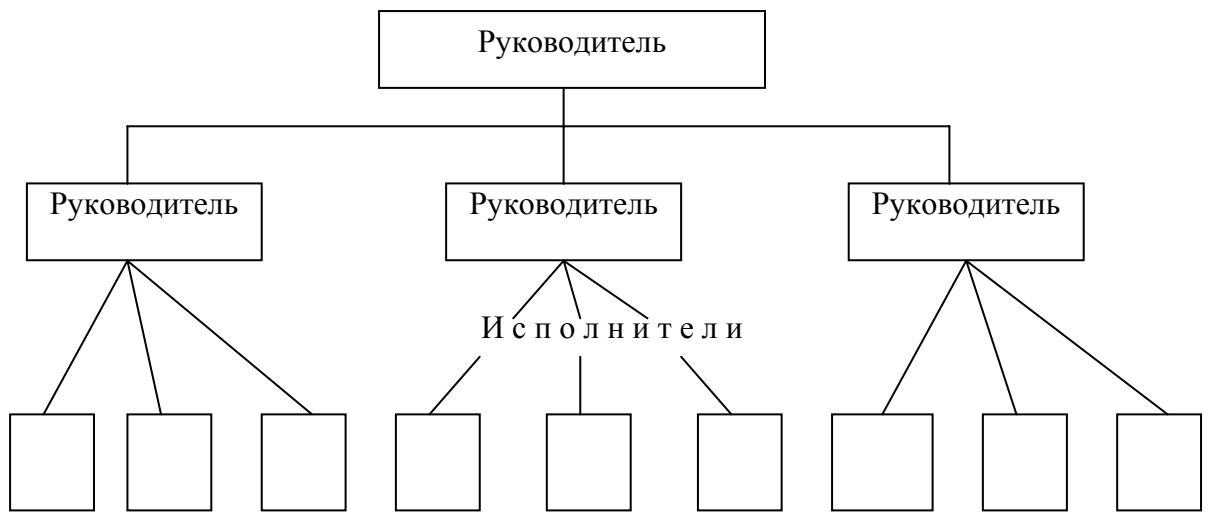


Рис. 6. Линейная структура

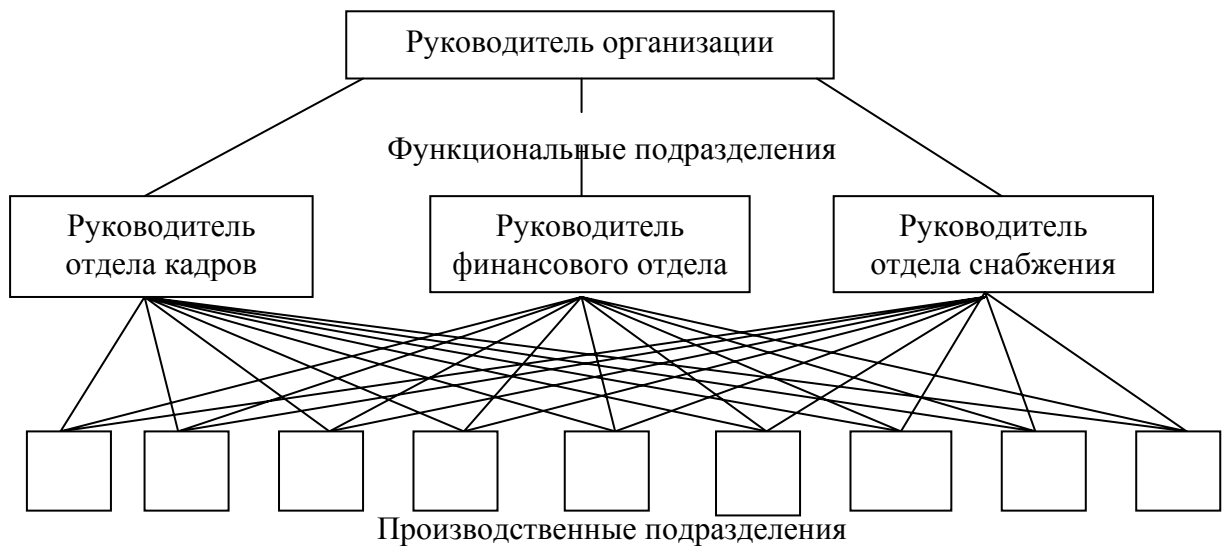


Рис. 7. Функциональная структура

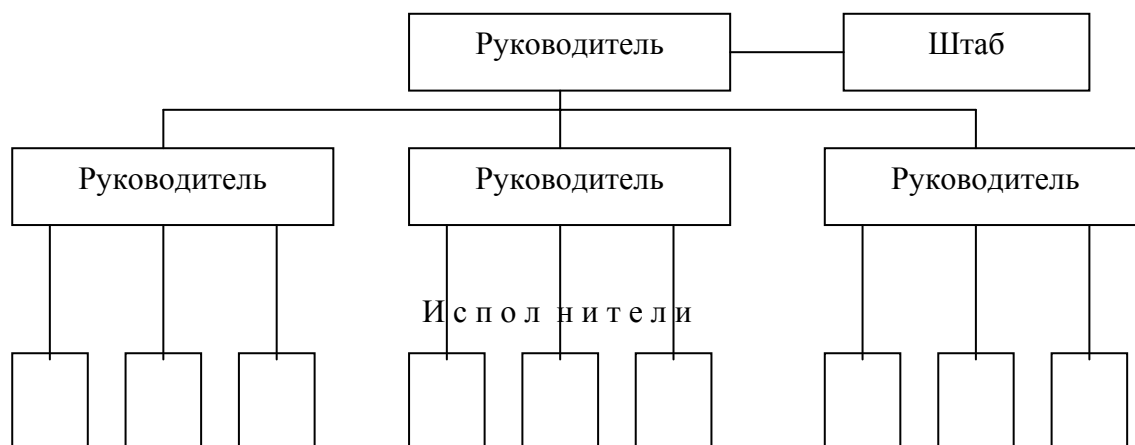


Рис. 8. Линейно-штабная структура

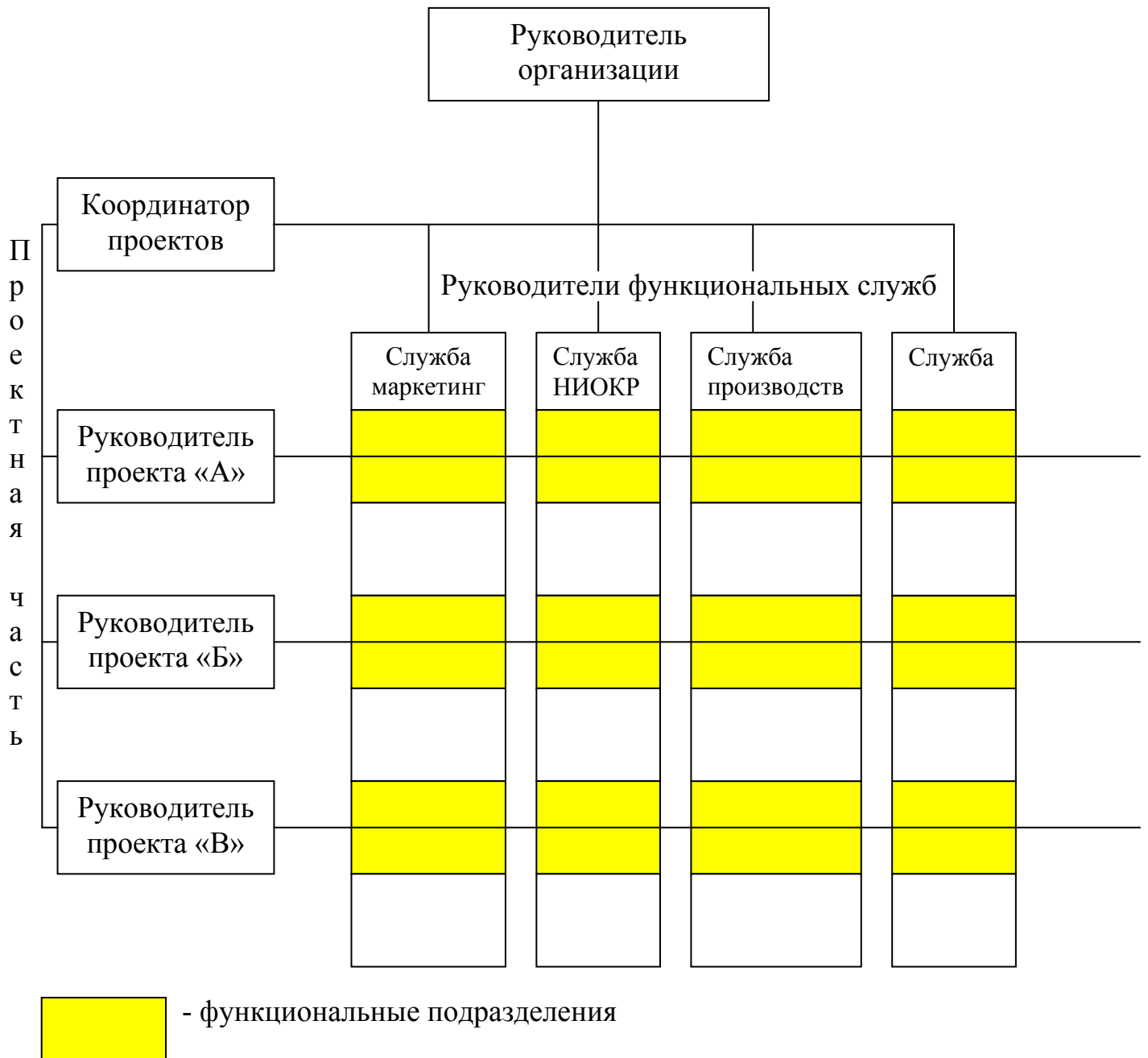


Рис. 9. Матричная структура.

Семиков Владимир Леонтьевич

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

Редактор Т.В. Чемоданова
Технический редактор Н.М. Чикина
Корректоры Н.В. Федькова, З.А. Малаховская
Компьютерная верстка Н.М. Чикина
Макет С.Н. Ухорский

Подписано в печать 21.01.2003. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Печ. л. 14. Уч.-изд. л. 11,05. Тираж 500 экз. Заказ .

129366, Москва, ул. Б. Галушкина, 4
Академия ГПС МЧС России