

А.М. Чернопятов, В.В. Попова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

RU
science
RU-SCIENCE.COM
Москва
2015

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
Ч49

Рецензенты:

Ю.Р. Вишневский, д-р филос. наук, проф., заведующий кафедрой социологии и социальных технологий управления ГОУ ВПО «УГТУ-УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,

Е.Н. Нархова, канд. соц. наук, доц. кафедры социологии и социальных технологий управления ГОУ ВПО «УГТУ-УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Ч49 **Чернопятав, А.М.**

Теория организации : учебное пособие / А.М. Чернопятав, В.В. Попова. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 316 с.

ISBN 978-5-4365-0210-6

DOI 10.15216/978-5-4365-0210-6

Учебное пособие «Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность» составлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности: 081100 – «Государственное и муниципальное управление». Цели данного учебного пособия – раскрыть содержание государственного управления как специальности и как объекта научного изучения, рассказать о его месте в сфере профессиональной деятельности, познакомить студентов с основами теории и организации государственного управления.

При разработке данного учебного пособия авторы опирались на суждения, оценки, научные исследования многих ученых, в том числе и на собственный опыт изучения современных проблем формирования институтов государственного управления, государственной службы, эффективности принимаемых управленческих решений.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-4365-0210-6

© Чернопятав А.М.,
Попова В.В., 2015
© РУСАЙНС, 2015

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
РАЗДЕЛ I. Организация как наука, предмет, задачи. Биография науки	10
Глава 1. История развития концепций менеджмента.....	10
1. История развития концепций менеджмента	10
2. Теория организации – как наука	26
3. Теория организации, ее предмет, направления развития	34
1) сбор и обработка информации:	38
2) создание теорий и методик:.....	38
3) апробация теорий и методик:	38
4. Теория организации в системе научных дисциплин	39
5. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации	43
Глава 2. Тектология как наука. Предмет, метод, задачи	46
2.1. Предмет, метод, задачи тектологии как науки.....	46
2.2. Основные организационные механизмы.....	55
РАЗДЕЛ II. Организационная эффективность.....	60
Глава 1. Понятие организации. Цель, миссия, задачи	60
1. Понятие «организация». Подходы в исследовании организаций	60
2. Цели и задачи организации как элементы ее внутренней среды	63
3. Цели, миссия и задачи организации как элементы ее внешней среды.....	66
Глава 2. Организационная среда	70
1. Создание организационных структур как функция менеджмента.....	70
1.1. Вклад А.В.Суворова в менеджмент	70
1.2. Делегирование полномочий (делократия).....	70
1.3. Законы Паркинсона	73
2. Руководство организации	74
2.1. Команда - основа успеха	74
2.2. Распорядительство	74
2.3. Менеджер как специалист	75
3. Координация взаимодействия в организации	75
3.1. Совещания	75
3.2. Типовая процедура подготовки документа	76
4. Поиск компромиссов.....	77
5. Контроль и корректировка планов.....	84
6. Современный этап – контроллинг	86

РАЗДЕЛ III. Организационное поведение	87
Глава 1. Организация и управление	87
1. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления	87
2. Особенности и специфика организационного управления	91
3. Формальные и неформальные организации	95
Глава 2. Типология организационных структур	98
1. Понятие организации и организационной структуры	98
2. Типы организационных структур управления	100
3. Сравнение структур управления	107
4. Положения о подразделениях управления и должностные инструкции	110
5. Организационные отношения, их типология и схемы	111
РАЗДЕЛ IV. Виды организаций. Типы организаций	119
Глава 1. Разделение организаций по назначению	119
1. Сущность и особенности коммерческих корпоративных организаций	119
2. Сущность и особенности некоммерческих организаций	124
3. Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы	128
Глава 2. Организационные формы. Жизненный цикл организации	131
1. Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения	131
2. Понятие и этапы жизненного цикла организации	134
3. Стадии жизненного цикла организации	136
РАЗДЕЛ V. Типология организаций. Самоорганизация	139
Глава 1. Виды, критерии и понятия	139
1. Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций	139
2. Виды и общие понятия хозяйственных организаций	143
3. Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности	146
Глава 2. Виды, элементы, схемы самоуправления	148
1. Самоорганизация и самоуправление	148
2. Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации	149
3. Основные принципы самоуправления	154
4. Современные формы интеграции и кооперации организаций	156
5. Корпоративизм на уровне государственного устройства	166

РАЗДЕЛ VI. Организационная культура	170
Глава 1. Развитие организационной культуры в современных условиях	170
1. Понятие, уровни и функции организационной культуры	170
2. Содержание организационной культуры	176
Глава 2. Предмет, метод и типология организационной культуры	187
1. Методы изучения организационной культуры	187
2. Типологии организационных культур	190
3. Факторы, влияющие на развитие организационной культуры	193
Список ключевых слов к разделу VI Организационная культура	196
РАЗДЕЛ VII. Классическая и неоклассическая теории организации	198
Глава 1. Тектология и теории организации	198
1. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организации ...	198
1.1. Реинжиниринг	198
1.2. Ограниченная рациональность и контролируемая децентрализация	200
2. Некоторые постулаты и принципы классической и неоклассической теории организаций	201
3. Тектология – “наука о строительстве“ предприятий нового типа	202
Приложение 1	207
Основные теории и модели организаций	207
Приложение 2	242
Хронология развития теории и социологии организации	242
Приложение 3	249
Оптимизация организационной структуры	249
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	254
Тесты	259
Тест 1. К разделу VI Организационная культура	289
Тест 2. «Уровень организационной культуры» (ОК)	295
ОПРОСНИК	298
Литература	309

ВВЕДЕНИЕ

Основная задача предлагаемого вашему вниманию учебного пособия – изложить основы курса «теория организации», необходимого каждому руководителю. В любые периоды в российской экономике особую роль играет грамотный, профессиональный и адекватный менеджмент, способный понимать функционирование и поведение организаций. Исследования и наблюдения многих авторов позволяют утверждать, что российским организациям, предприятиям, учреждениям не хватает осознанности той степени важности того, что менеджмент, еще является и *наукой об организации со своим специальным предметом, методом, инструментарием и соответствующими законами*.

Это показательно можно рассмотреть на примере трех не связанных, на первый взгляд различных сфер жизни. Первая - рассматривает процесс эволюции человека и превращения его из высшего примата в человека разумного. Вторая - кратко описывает причины гибели вавилонской цивилизации в I тыс. до н. э. И наконец, третья касается процесса развития (генезиса) экономической системы.

Предложенный подход является плодотворным не с точки зрения антропологии или физиологии, а с точки зрения именно теории организации. В очень давние времена более слабые австралопитеки были вытеснены из тропического леса в саванну более сильными приматами. Их биологический вид фактически был поставлен на грань гибели в результате голодной смерти. Именно страх перед смертью заставил объединиться австралопитеков и стать этому виду приматов нетупиковой ветвью в эволюции человека, превратил его в человека современного, разумного (*homo sapiens*). Австралопитеки *приспособились к жизни в условиях саванны*.

Но революционным скачком в эволюции человека является изменение *ее канала (направления)*. Биологическая эволюция, основу которой составляло развитие орудий труда (технология), трансформировалась в общественную (социальную). Появилось нравственное табу “Не убей!”. Запрет на убийство себе подобных в борьбе за самку утвердился на заре палеолита, когда возникли каменные топоры и наши предки овладели огнем. В результате отмеченного скачка появился кроманьонец.

Однако технология в очередной раз взяла верх над социальным (нравственным) началом. Возникли метательные орудия, которые позволили практически уничтожить крупных животных (основа пищи) на определенной территории. Следующий этап приспособления был связан с разделением труда на скотоводство и земледелие. В результате чего *появились*

отношения собственности. Дальнейшее направление человеческой эволюции шло вновь по технологическому направлению с сохранением и соблюдением определенных нравственных начал.

Второй пример связан с выяснением причин гибели вавилонской цивилизации. Вавилонская цивилизация была одной из наиболее развитых в I тыс. до н. э. По оценкам исследователей, в период расцвета Вавилона в нем жило около 1 млн. человек. Хозяйство этого города базировалось на ирригации рек Тигра и Евфрата. Избыточные воды сбрасывались в море через Тигр. Орошаемых земель хватало для того, чтобы кормить население великого города. В 582 г. до н. э. царь Навуходоносор скрепил мир с Египтом женитьбой на царице Нитокрис, после чего начались революционные изменения.

Новая царица Вавилона, посоветовавшись со своими помощниками-египтянами, предложила соорудить новый канал и увеличить площадь орошаемых земель (за основу был взят успешный опыт ирригации Нила). Проект был реализован, площадь орошаемых земель увеличилась. Но в результате этого Евфрат стал течь медленнее, речной песок стал оседать в системе каналов, начался процесс засоления почв. Это привело к резкому возрастанию издержек по поддержанию системы в работоспособном состоянии. Земледелие перестало быть рентабельным. Данный процесс продолжался почти два века, но уже в IV веке до н. э. Вавилон начал пустеть. К 129 г. до н. э. он был покорен парфянами, а к началу нашей эры от него остались одни руины.

И наконец, последний пример - генезис развития экономической системы. История экономической системы по мнению многих исследователей начинается с момента, когда товарная форма производства стала господствующей, возник зрелый рынок *как основная форма экономической организации.* Господствующее в течение многих веков натуральное хозяйство фактически стало предьсторией экономической системы. Оно прошло несколько этапов развития.

Первый этап - близкий к свободно-конкурентному состоянию (много производителей, конкурирующих между собой за прибыль в пределах средней). Система в значительной степени была саморегулируемой. Действовал закон стоимости, который выполнял и регулирующую, и стимулирующую, и дифференцирующую функции. В результате большая часть капиталов прекращала свое существование и лишь незначительная - обогащалась и *увеличивалась в размерах.*

Неизбежно с течением времени такие капиталы трансформировались в капиталы-монополии, стремящиеся изначально к прибыли выше средней (и получающие ее в конечном итоге). Они имели цель не просто функционировать в системе, а *влиять на нее, предопределяя ее параметры*

и направления развития. Таким образом, в систему было введено начало регулирования (наряду с саморегулированием).

Регулирование при помощи капиталов-монополий позволяло последним закреплять получаемую прибыль выше средней, но, с другой стороны, создавало серьезные проблемы для других экономических субъектов и системы в целом. Прежде всего “обиженными” монополиями оказались потребители, которые вынуждены были оплачивать прибыль капиталам-монополиям, покупая товары по монополюно высоким ценам. Преодолеть это противоречие можно было только, изменив “правила экономического поведения”, используя свое право избирать и быть избранным. В результате представительный орган власти изменил законодательство в пользу потребителей, составляющих естественное большинство избирателей. Впервые в истории человечества были приняты антимонополистические законы Шермана в 1890 году в США.

Вторым негативным моментом монополистического регулирования экономической системы явилось формирование двух полюсов в народном хозяйстве - полюса, связанного с монополиями, и полюса структурно-конкурентных отраслей. Преодолеть это противоречие стало возможным только в результате прямого вмешательства государства в экономику посредством фискальной и монетарной политики.

В итоге в экономической системе произошли качественные изменения: появился новый экономический субъект - государство, единственной функцией которого стало *упорядочивание системы в целом или ее регулирование.*

Процессы интернационализации (глобализации) производства и капитала не прошли незаметно для экономической системы. Появился еще один класс регулирующих субъектов, находящихся за пределами национальной юрисдикции. Ими стали всемирные институты, играющие огромную роль в международном хозяйстве, такие как Международный валютный фонд (МВФ), Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), “семерка”, затем “восьмерка” (регулярные встречи лидеров семи, потом восьми, ведущих стран мира, включая и Россию). После введения санкций в 2014 году против России члены “восьмерки” исключили на время Россию из данной организации и теперь работает опять “семерка”.

Все три примера относящиеся к сфере человеческой деятельности и науки по количественному и качественному выражению разнородны, но несмотря на отмеченные различия, все приведенные примеры непосредственным образом связаны с *организацией и ее структурой.*

Австралопитеки выжили только потому, что они не поодиночке противостояли Природе, а группой. Вся дальнейшая эволюция человека -

это *развитие и усложнение его (человека) организации*. Здесь можно увидеть и прообраз позитивного ответа человечества на вызов времени - экологический кризис - переход от технологической эволюции к социальной (революционные изменения в системе нравственных ценностей самого человека). Вавилон погиб в результате *ошибки в организации хозяйственной деятельности*. Пример Вавилона - это еще одно предостережение человечеству, которое никак не может урегулировать свои отношения с Природой. Катастрофы, катаклизмы происходящие сегодня – этому хорошее подтверждение, например, техногенные.

Генезис экономической системы - это тоже результат *развития организации экономической (хозяйственной) деятельности человека*.

Таким образом, представленные примеры оказались однопорядковыми - во всех случаях мы имеем дело с *организацией и ее структурой*.

РАЗДЕЛ I. Организация как наука, предмет, задачи. Биография науки

Глава 1. История развития концепций менеджмента

1. История развития концепций менеджмента

История менеджмента начинается с «предыстории» (от древних цивилизаций до новой истории) зарождения менеджмента как особого научного знания и вида деятельности.

Этапы менеджмента рождались под воздействиями:

- развития реального общественного и затем промышленного производства;
- появления новаторов и теоретиков-идеологов, обобщавших опыт и прокладывавших новые пути;
- развития внутренней (собственной) логики менеджмента, приводящее вкупе с двумя вышеназванными причинами, к смене парадигмы (системы принципов и подходов в менеджменте как науке);

«История учит» - этот тезис здесь более чем уместен, так как позволяет изучающему понять циклы развития менеджмента, его движущие силы (они же - критерии этапов), предвосхитить будущие тенденции.

Управление зародилось примерно семь тысяч лет назад, но только с конца XIX века и особенно в XX-м, с развитием социального рыночного хозяйства, менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, т.е. в науку. Западный менеджмент - это, прежде всего, особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны - это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей. В этой связи, объем и содержание понятий управление и менеджмент несколько не совпадают, так как менеджмент можно трактовать как «успешное управление», как достижение цели с учетом ресурсных ограничений. Термин менеджмент применим к любым типам организаций, но если речь идет об общественном секторе, то используется выражение «государственное управление (регулирование)», «муниципальное управление», а для обозначения более абстрактного уровня управления применяется понятие «администрирование». В настоящее время наука менеджмента породила ряд специализаций - финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, социальный менедж-

мент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент и совсем недавно - региональный менеджмент. Эта тенденция к «отпочкованию» будет, по-видимому, закрепляться. Поэтому мы, если особо не оговаривается, будем пользоваться термином управление - менеджмент как синонимичными (сближающимися понятиями) и не становиться на позицию ортодоксальности (существует, де мол, только классика - менеджмент предприятия - организации).

Первая управленческая революция произошла 4-5 тыс. лет назад в период формирования цивилизаций Древнего Востока (Египет, Шумеры). Каста священников (жрецов) постепенно трансформировалась в класс религиозных функционеров, которые организовывали жертвоприношения (не только человеческие, а и в виде денег, скота, ремесленных изделий и т.п.). Жрецы собирали налоги, руководили ирригационными работами в масштабе целых областей, организовывали строительство пирамид.

На управленцев тех далеких веков возлагалась необходимость координации действий десятков тысяч рабов, крестьян и других слоев населения. Особняком стояло военное искусство управления.

Жрецы вскоре стали богатым и влиятельным сословием. Помимо соблюдения ритуальных почестей («для Бога»), они управляли делами государства, ведали казной, вели имущественные и другие споры. Это был прототип нынешнего чиновничества.

В Древней Греции большое внимание, помимо общегражданских функций, уделяли вопросам управления домохозяйствами и латифундиями. Так, Платон выделяет такие надзоры как титанический (основанный на силе) и политический. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда: «Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения указаний»¹.

В те времена родились такие термины, относящиеся к искусству управления, как «демагогия» (демос - народ, аго - веду), т.е. – «руководство народом» и «деспотия» - прежде всего власть господина над рабами, стремление к неограниченному господству (корень «дес» означает «сковывать»).

Древний Рим продвинул управленческую мысль. Так, управление из Рима провинциями было со временем децентрализовано, что улучшило сбор налогов, общее управление, учитывало местные особенности. Это была система прокураторов, имевших определенную власть и права в решении гражданских дел. Реформа территориального управления была

¹ Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли: Учеб. пособие. М. АН.: СССР, 1987.

осуществлена императором Диоклетианом и до сих пор считается шедевром территориального управления. Большое внимание уделялось управлению латифундией (крупной фермой), подробно регламентировались работы, которые планировались в годовом измерении. В латинском языке существует слово "mancerts"- предприниматель. За корнем "man" тянутся значения: руки, работа, а за корнем "certio" - приобретать, присваивать (капитал!), то есть предприниматель - это человек, зарабатывающий капитал своими руками, трудом, упорством, ловкостью.

Крупным вкладом в управление был свод законов - Кодекс вавилонского правителя Хаммурапи. Содержащиеся в Кодексе 285 законов регулировали все многообразие отношений между социальными группами населения. Это была первая формальная система администрирования, возникновение чисто светской манеры управления.

Так, например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000-1500 гг. до н.э.) содержит советы начальнику – субъекту управления: « ... будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса»².

Через тысячу лет после Хаммурапи царь Навуходоносор возродит в Вавилоне разработку и строительство технически сложных проектов (вавилонская башня, висячие сады и т.п.), а также эффективные методы организации работы текстильных мануфактур и контроля за качеством продукции. Так этап религиозно-коммерческого управления сменился светско-административным, а затем - строительно-производственным.

В средние века наиболее совершенной была административная иерархия Римской католической церкви, построенной по принципу функционализма.

Заметный вклад в развитие теории управления внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469-1527). Он раскрыл принципы взаимоотношений руководителей и подчиненных, стиля работы руководителя, давал советы по организации его труда (порой циничные, существует нарицательный термин коварного управления – «макиавеллизм»). Он, в частности, говорил: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность»³.

² История всемирной литературы. Т.1. М.: Наука, 1983.

³ Макиавелли Н. Избранные сочинения. М.: Художественная литература, 1982

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: « Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках, конечно оных и к чему, потребно сочинять ведомости не позже как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий умедленный день удержать надлежит по гривне»⁴.

Перемещая исторический экскурс в Европу, вставшую, по Тойнби, на «историческую ось времени», то есть начавшую опережать остальные континенты в своем развитии, следует отметить выдающуюся роль промышленного переворота XVIII-XIX веков, стимулировавшего, начиная с Англии, развитие европейского капитализма. Если до него те или иные новации, двигавшие управление-менеджмент вперед, происходили от случая к случаю, то теперь они стали практически регулярными.

Созрела система акционерного капитала, руководитель-собственник постепенно был заменен наемным управляющим, а менеджмент превратился в самостоятельную область жизнедеятельности.

Обратите внимание на содержание основных этапов развития менеджмента.

Классическое направление менеджмента включало в себя три области: собственно научный менеджмент, административный менеджмент и концепцию бюрократических организаций.

Если «донаучный менеджмент» (примерно с 1845 по 1900гг.) состоял в поисках управления фабриками и людьми на них работающими, причем это делалось относительно бессистемно, то 1-й этап его осмысленно зафиксированного формирования связывают с собранием Американского общества инженеров - механиков в 1886г. На нем Генри Тауном был прочтен доклад «Инженер в роли экономиста». В докладе-презентации была высказана мысль, чтобы инженеров должно интересовать нечто большее, чем техническая эффективность, а именно подсчет затрат, доходов и прибылей. На презентации присутствовал тот, чьи идеи заложили принципы и направления развития американской промышленности. Это был Фредерик Уинсенд Тейлор (1856-1915г.), «отец научного менеджмента».

Ф. Тейлор определил пять органических функций управления: design (проектирование); equipment (оборудование, административная поддержка); control (распорядительство (координация, контроль); comparisons; operation (изготовление). Методы Ф. Тейлора послужили основой техниче-

⁴ Накаряков Б.Н. Добрый порядок яко душа каждому делу.- ЭКО. 1978. №1.

ского нормирования труда и того, что позже стали называть научной организацией труда. В нашей стране идеи научного управления развивались активно. Наиболее известны работы А. А. Богданова по организационным структурам и их развитию в связи с изменением вышних условий; работы А. Т. Гастева и многих других ученых и специалистов по научной организации труда и управлению.

Труд рабочих на фабрике, заводе не имеет такого высокого смысла, рабочий часто не видит результатов своего труда. Поэтому его необходимо активизировать на эффективный труд. Возникновение менеджмента как научной дисциплины началось с поиска реализации эффективных способов достижения наибольшей выработки у рабочих. Американский инженер Ф. У. Тейлор (1856—1915), известный как создатель научного управления, — тейлоризма — многие годы жизни посвятил увеличению производительности труда рабочих. Сущность его метода заключалась в анализе трудового процесса, расчленении его на отдельные операции и приемы, выборе наилучшего, в смысле минимального времени, способа выполнения приема операции и всего трудового процесса. Часто, например, приводят в качестве примера решение Ф. Тейлором задачи о выборе оптимальной нагрузки на лопату: вместо лопаты с диапазоном применяемых нагрузок от 4 до 30 фунтов была выбрана лопата с нагрузкой 21 фунт. В результате число тонн, перегружаемых одним рабочим в день, выросло с 16 до 59.

Капитализм «на стыке веков» вступал в свою новую монополистическую стадию, полным ходом шла техническая революция, принеся миру электричество в быту и электричество в производстве, телефонную связь, двигатели внутреннего сгорания (автомобили и самолеты), конвейер Форда и трубопроводы Нобеля, автоматические механизмы и оружие (пулемет Максима), жилье с «удобствами» и новый рост производительности труда. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до сих пор управляемого с помощью ремесленческих «дедовских» методов.

Широкая известность пришла к Тейлору после его выступления на слушаниях в Конгрессе США по изучению цехового управления. Впервые менеджменту была придана смысловая определенность — он определен Тейлором как «организация производства». Основные теоретические концепции Ф.У.Тейлора изложены в его работах «Управление фабрикой» (1903г.), «Принципы научного управления» (1911г.), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912г.). С 1885г. Тейлор - член Американского Общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США.

Многие считают, что современная наука об управлении начинается с момента выхода в 1911 году книги Тейлора «Принципы научного управления». Основные положения научного управления можно сформулировать следующим образом:⁵

- 1) Создание научного фундамента, заменяющего собой старые, традиционные, практически сложившиеся методы работы, научные исследования каждого элемента;
- 2) Отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение;
- 3) Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда;
- 4) Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

До Тейлора считалось наиболее важным найти хорошего управляющего, целью же его подхода стало создание системы организации труда, базирующейся на экспериментальных данных по расчленению *физического* труда и его организации на составные части и последующем анализе этих частей для определения наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) при достижении максимальных результатов.

Основным положением, по Тейлору, является научно-обоснованное задание рабочему и методов его выполнения, что должно повышать производительность труда. Большое значение Тейлор придавал также стимулирующим системам оплаты труда и нормальному обслуживанию рабочих мест (инструментами, тарой и т.п.). Большое внимание уделялось лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рациональности распространялось также на планировку предприятий и цехов.

Фактически тейлоризм продолжался около 30 лет, распространяясь на все новые сферы производства.

Кроме Ф.У.Тейлора, к «научному менеджменту» принадлежали Генри Грант и супруги Лилиан и Фрэнк Гилберты. Широкою известность получил график Гранта, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства.

Ф. Гилберт (1868-1924гг.) уделял особое внимание рационализации труда, в частности таких профессий, как каменщик и хирург. Л. Гилберт, пережившая мужа на 38 лет и воспитавшая без него их 12 детей, сосредоточила свои интересы на пионерских разработках в сфере организационной психологии и управления персоналом.

⁵ Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Спб., 1912

У классического научного менеджмента были такие недостатки, как непризнание различия между индивидами, неучет возрастающих потребностей рабочих, игнорирование предложений рабочих. Это приводило к усилению конфликтов, способствовало более интенсивной эксплуатации рабочих. Тейлор смотрел на управление как на нечто машинное, и преподавание менеджмента шло в виде промышленного менеджмента. Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Харрингтон Эмерсон (1853-1931гг.), который исследовал принципы трудовой деятельности независимо от типа производства. Широко известна его работа: «Двенадцать принципов производительности»⁶. Сформулированные Эмерсоном двенадцать целей и по сегодняшний день не потеряли своей актуальности:

1. Отчетливо поставленные цели;
2. Здравый смысл;
3. Компетентная консультация;
4. Дисциплина;
5. Справедливое отношение к персоналу;
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
7. Диспетчирование;
8. Нормы и расписания;
9. Нормализация условий;
10. Нормирование операций;
11. Письменные стандартные инструкции;
12. Вознаграждение за производительность.

Кроме того, большое внимание Эмерсон уделял исследованию штабного принципа в управлении, подобно тому, как Тейлор внедрил функциональный принцип, дополнивший существовавший еще из «донаучного» менеджмента принцип линейности.

Генри Форд (1863-1947гг.) продолжил дело Тейлора в области организации производства. Форд применил конвейерную систему работы, максимальную специализацию, регламентированный ритм работы, механизацию транспортных операций, развивал предприятие как комплекс, обеспечивающий себя всем необходимым, отделял основное производство от его обслуживания. Первый конвейер был запущен в 1913 году и превзошел все ожидания. Модель «Т» фордовского автомобиля были выпущены с 1908 по 1927гг. в количестве 15 млн. автомобилей. Генри Форд является автором книги «Моя жизнь, мои достижения» (1923г.).

Следующая область классического менеджмента получила известность как административные принципы, приверженцы которых основное

⁶ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. М.: Экономика, 1972.

внимание уделяли организации в целом и таким функциям менеджмента как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль.

Основной вклад в развитие административного менеджмента внесли француз Анри Файоль (1841-1925гг.) и Мари Паркер Фоллет.

Одновременно с Ф. Тейлором, занимавшимся совершенствованием управления рабочими в США, французский горный инженер Анри Файоль внес огромный вклад в науку управления в Европе. В то время, как поборники научного управления делали упор на производственные проблемы промышленности, А. Файоль указывал на важность управленческой роли администратора. Он говорил, что управление играет важную роль в административной деятельности координировании дел больших и малых, промышленных, коммерческих, политических, религиозных и любых других. А. Файоль полагал, что более умелое управление зависит от подготовки управляющего. Он основал школу, которая собиралась раз в неделю для изучения административных правил практических руководителей. До своей смерти в 1925 г. в возрасте 84 лет Файоль продолжал действовать, внедряя свой деловой опыт, как на государственных, так и на частных предприятиях.

В своей наиболее известной работе «Общее и промышленное управление» (1916г.) он выделяет 14 базисных принципов управления, некоторые из них сохраняют значимость и в наше время. Например, единовластие, единство направления - единый план - один менеджер, разделение труда, скалярная цепочка управления. Краеугольным камнем концепции Файоля являлось деление предприятия как организма на две сферы: материальную и социальную. Первая была изучена, второй Файоль посвятил всю жизнь. Администрирование, составляя часть управления, тем не менее, по Файолю, весьма существенна. В значительной степени успех зависит от опыта администратора, его способностей и таланта, здесь не может быть строгой регламентации, наподобие хронометрирования. Деятельность по управлению есть администрирование, и оно подразделяется на такие операции как планирование, организация, контроль и мотивация.

Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно выделял компетентность и приобретение опыта. Он негативно относился к уже тогда существующей системе подготовки менеджеров ввиду ее ограниченности инженерно-технической стороной. Если Тейлор устанавливал рациональное управление предприятием, фигурально говоря, «снизу», то Файоль – «сверху». Тут нет противоречия, утверждал Файоль, а есть рассмотрение разных уровней организации производства.

Заслуга Файоля заключалась и в том, что он разделил все функции управления на общие (относящиеся к любой сфере деятельности) и специфические.

Основные административные принципы Файоля разъясняет в книге *Общее и промышленное управление*, опубликованной в 1916 г.⁷. В ней перечисляются следующие четырнадцать принципов управления: 1. Разделение труда. 2. Власть. 3. Дисциплина. 4. Единство командования. 5. Единство руководства. 6. Подчинение индивидуальных интересов общему интересу. 7. Вознаграждение. 8. Централизация. 9. Скалярная цепь (линия власти). 10. Порядок. 11. Равенство. 12. Устойчивость должностей личного состава. 13. Инициатива. 14. Честь мундира. Три рассмотренных подхода к управлению постепенно переплетались и послужили основой для разработки различных управленческих теорий. Их выразителями были представители разных сфер бизнеса.

Идеи Файоля развивали его последователи. Так Мари Паркер Фоллет в своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций рассматривала вопросы этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчиненных. Ее концепция открыла новую страницу в теоретических исследованиях.

В книге *«Новое государство»* (1920г.), принесшей ей широкую известность, Фоллет выдвинула гармонию труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон.

Фоллет пыталась совместить концепции школ «научного управления», административную и школу человеческих отношений.

Интересны и полезны были исследования Честера Барнарда в области «неформальной организации». Такая структура, как считал автор, существует внутри любой организации - ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может мешать, но и может быть использована в целях повышения эффективности организации.

Еще одна научная школа классического направления менеджмента разработана немецким ученым Максом Вебером (1864-1920гг.), она предполагала анализ компании как бюрократической организации. Управление, по Веберу, должно строиться на безличной, сугубо рациональной основе. Он определил эту форму как бюрократию. Такая концепция предполагала четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников, ведение формальной отчетности, разделение собственности и управления.

Бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействия: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами.

⁷ Файоль А. *Общее и промышленное управление*. Л.; М.; 1924.

Именно бюрократия позволила многим организациям добиться высокой эффективности деятельности, и не носила в подходе Вебера негативного смысла.

В своей главной работе «Теория социально-экономической организации» Вебер сформулировал принципы построения «идеальной» организации. Бюрократические модели построения организации получили большое распространение в 30-40-е гг. XX века. В дальнейшем увлечение этим подходом («организация работает как машина») привело к усилению громоздкости управленческих структур и стало препятствовать гибкости и оперативности предпринимательской деятельности.

В целом период доминирования классического направления менеджмента был плодотворным - появилась наука управления, новое фундаментальное понятие, повысилась эффективность.

Следует обратить внимание на развитие школы человеческих отношений (гуманистический менеджмент). Приверженцы этого направления уделяли основное внимание психологии отношений, поведению людей, их потребностям, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Обычно выделяют три области гуманистического направления менеджмента: человеческие отношения, человеческие ресурсы и бихевиоризм.

Классическая школа менеджмента в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации. Поэтому в 30-50 гг. XX в. получила распространение неоклассическая школа, а в ее составе - школа человеческих отношений, перенесшая центр тяжести в управлении с выполнения производственных задач на отношения между людьми.

Возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнспербергера (1863-1916 гг.), переехавшего в США. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей психотехники (отбор кадров, тестирование, совместимость и т.д.). В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность, он сформулировал принцип отбора людей на руководящие должности.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880-1949 гг.), проводившему эксперименты на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 - 1924 гг. и в американском городе **Хотгорн** близ г. Чикаго на заводе, принадлежавшем компании «Вестерн электрик», которые продолжались с 1927 по 1939 гг. и не имеют аналогов по масштабности и длительности.

Суть данного исследования сводилась к следующему. Перед учеными первоначально была поставлена простая, утилитарная задача – опре-

делить, как освещенность рабочего места влияет на производительность труда, занятых сборкой электрических деталей.

В ходе эксперимента исследователи стремились выявить, какому уровню освещенности соответствует максимально высокий уровень производительности труда. Однако было установлено, что изменения производительности труда не коррелировали с изменениями освещенности, а также с другими лежащими на поверхности и поддающимися простому учету гигиеническими факторами. Исследователи продолжили поиск причин происходящего и постепенно обратили внимание на странную на первый взгляд взаимосвязь.

Повышение производительности приходилось на дни, когда ученые работали в цехе – ходили, производили опрос, производили записи, проводили замеры. В те же дни, когда исследования не проводились, производительность падала. Длительный поиск причины этого факта привел исследователей к мысли о том, что она связана со сложной переменной, то есть с тем, как работники относились к процессу труда и к взаимоотношениям с работодателями и менеджментом. Ученые предположили, что осознание работниками важности происходящего, чувство заботы, внимания к себе, которое они ощутили в ходе процесса исследования, привели к большему их включению в производственный процесс и явились причиной роста производительности труда. В ходе Хотторнского эксперимента была установлена значимость внимания к каждому рядовому сотруднику, анализа и учета его отношения к работе, того, как он воспринимает и оценивает ситуацию на производстве.

Данные результаты настолько заинтересовали Э. Мэйо и его коллег, что они решили продолжить исследование. Было отобрано шесть работников, которые должны были трудиться отдельно от других в обстановке контролируемых изменений условий труда. На предприятии действовала сдельная оплата труда, что казалось бы, должно было бы заинтересовать сделать как можно больше деталей. Но все не оправдывало ожиданий, даже деньги — до тех пор, пока рабочие не стали вовлекаться в принятие решений. Их личная заинтересованность в успехе своей работы вызвала увеличение выработки, несмотря на то, что машины не могли работать сколько-нибудь быстрее. В процессе данного исследования была установлена огромная роль неформальных групп в производительности труда. Была этими группами установлена ограничительная планка производительности труда – «негласный потолок». Именно норма неформальных отношений группы была ограничителем результатов работы. Было установлено, что регулятором производственного поведения являлась реализация неформальных, но безусловно действенных правил – «не делай слишком много», «не делай слишком мало», «не выделяйся». Обнаружение влияния внутригрупповых норм было важным результатом проведенных исследований.

Главный вывод Хотторнского эксперимента заключается в том, что решающим фактором эффективности деятельности работника являются не сами по себе условия труда или материальное вознаграждение, а отношение человека к своей работе.

Доктрина справедливого обращения с кадрами настолько принята в наши дни, что трудно представить себе бездушное обращение, существовавшее до 1900 г., когда рабочих считали животными, а позже подняли до положения машины. Боссы делали только то, что, как они полагали, должно быть сделано для предотвращения мятежа. Когда люди стали людьми, промышленность добавила к своим орудиям производства то, что никогда не признавала раньше: чувство собственного достоинства человека. Исследования показали, что: социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги; социально-психологическое взаимодействие в рабочей группе так же важно, как и организация выполняемой работы; нельзя игнорировать человеческий фактор при любом правильном планировании управления. Исследования человеческого фактора представляются в наше время одной из основных причин успеха или неудачи результатов управления.

Эксперименты показали, что можно влиять на отношение людей к труду посредством создания неформальных групп. Искусство общения с людьми должно было стать главным критерием отбора администраторов, начиная с мастера. Работы Мейо и его сподвижников положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, выявлению мотиваций к труду, роли небольших групп. Это определило развитие управленческой теории и практики на четверть века вперед.

Суть концепции, развивающейся в русле человеческих отношений, состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с принципом мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

К наиболее известным представителям относят Абрахама Маслоу (1908-1970гг.). Психолог и ученый-теоретик, он пришел к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которые опираются потребности в безопасности, принадлежности, самоуважения и, наконец, самоактуализации. Основываясь на этой теории Дуглас Макгрегор сформулировал Теорию Х и Теорию У. Классический менеджмент основывается на первой из них, а вторая - более реалистична и полна. Предположения теории У сводятся к тому, что нет врожденной неприязни к труду, внешний контроль и санкции - не единственный и не самый эффективный способ контроля (мотивации), большинство работников способны проявлять изобретательность и что, наконец, потенциал интеллекта «среднего» индивида используется

далеко не полностью. Их исследования способствовали возникновению в 60-е годы особой управленческой функции "управление персоналом". Теория Маслоу была использована в качестве основы многих моделей мотивации труда, в том числе поведенческих подходов (бихевиоризма).

Эта одна из областей гуманистического менеджмента предполагает использование научных методов для изучения поведения людей. Корни подхода уходят в психологию, социологию, экономику. Главная задача бихевиоризма - идентификация и анализ движущих мотивов поведения, взаимодействие работника с другими людьми в организационной среде. В 1970-80-е гг. число разновидностей бихевиористских теорий растет, что во многом связано с ростом значения человеческого фактора и усилением конкуренции. Сам термин был предложен еще в 1913 г. американцем Дж. Уотсоном.

Появление нового направления непосредственно связано с переходом от экстенсивных к интенсивным методам управления производством.

Также следует обратить внимание на количественную школу науки управления.

Эта школа сформировалась в 50-е гг. XX в. и существует, совершенствуясь, до настоящего времени. Она привела к углублению понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей. Широко использованы количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, С. Бир, А. Гольдбергер, Р. Люс, Л. Клейн и др.

В школе науки управления различают два главных направления: производство рассматривается как «социальная система», во-первых, и используются системный и ситуационный анализ с применением математических методов и ЭВМ («РС»), во-вторых.

Школой было разработано большое количество принципов, правил, подходов и т.д. В ходе исследований и развития рыночного хозяйства сложилось большинство мнений, что внедрение новых методов менеджмента отражает стремление компаний к достижению высоких результатов в условиях НТР, усиления социальных начал, росту постиндустриальных элементов жизнедеятельности фирм - информационных, безотходных, космических, биологических технологий, расширение и усложнение правовой базы, новых форм конкуренции, типов послепродажного обслуживания и т.д.

Назовем лишь некоторые новые эффективные подходы: дерево решений, мозговой шторм, управление по целям, диверсификация (конгломераты), теория Z, бюджетирование (с нулевой базой), кружки качества, портфельный менеджмент, интрапренерство.

Интрапренерство особенно актуально для российских организаций, так как они не подвергаются коренным изменениям. Организация, желающая создать климат интрапренерства, должна выполнить ряд процедур. Эти процедуры могут выполняться самими работниками, но гораздо эффективнее привлекать внешних консультантов. Последнее особенно важно для организаций традиционного толка, не подвергавшихся значительной перестройке.

Прежде всего необходимо убедиться в том, что высшее и среднее управленческие звенья проявляют заинтересованность в развитии интрапренерства. Без вовлечения этих звеньев, особенно высшего, организации никогда не удастся изменить культуру внутри компании и обеспечить условия для развития интрапренерства. После того как высшее руководство компании подтвердит свою решимость опробовать концепцию в течение достаточного испытательного периода, необходимо, чтобы с этой концепцией познакомились на всех уровнях организации. Лучше всего это сделать с помощью семинаров, на которых рассматриваются различные аспекты интрапренерства, а также разрабатываются стратегии по преобразованию корпоративной культуры в духе интрапренерства. Готовятся общие направления и принципы развития нового предприятия, ориентированного на интрапренерство. После того как очерчены предварительные рамки новой структуры и одобрена ее концепция, возникает вопрос об интрапренере: кто им может стать, кому надо отдать предпочтение и какой должна быть его подготовка. Эта подготовка предполагает сосредоточение усилий на мобилизации ресурсов внутри организации, выборе жизнеспособных направлений деятельности и рынков для них, а также разработку соответствующего бизнес-плана.

Необходимо выделить идеи и в общем виде обозначить сферы деятельности, которые высшее руководство берется поддерживать, а также определить величину рискованного капитала, который потребуются на начальном этапе реализации замысла. Кроме того, необходимо наметить программные цели и результаты, которые ожидаются от каждого нового предприятия. Эти показатели должны быть максимально конкретными с точки зрения сроков, объемов производства и рентабельности, а также их воздействия на организацию. Наряду с обучением интрапренера необходимо наметить возможных спонсоров/кураторов. Без спонсоров или покровителей надежда на то, что культура организации преобразуется в духе интрапренерства, очень невелика.

После того как решение по преобразованию компании в духе интрапренерства принято и пройден предварительный этап обучения, следует перейти к более углубленному изучению культуры интрапренерства. Большую помощь здесь могут оказать группы управляющих, обучая дру-

гих членов команды и передавая им свой опыт. Занятия должны проводиться один раз в месяц на протяжении восьми месяцев. Общие и специфические сведения о различных сторонах интрапренерства необходимо сделать достоянием всей компании как посредством прямого общения, так и через имеющиеся в компании средства информации.

Кроме процессного подхода (развит в 50-е гг., но зарождался в классической школе управления) широко стали применяться системный (конец 60-х - 70-е гг.) и ситуационный (80-90 гг.) подходы.

Системный подход рассматривает процессы и явления в виде совокупных целостных элементов, структур, движущих ими. Системы имеют иерархическое устройство, горизонтальные и вертикальные связи, системам присущи определенные функции, центростремительные и центробежные тенденции, обратные связи (помимо прямых), экзогенные и эндогенные факторы развития.

Системы делятся на закрытые, функционирующие изолированно (независимо) от внешней среды, и открытые - связанные с метасистемой, внешним воздействием. Простые и сложные системы различаются деревом целей.

Системный подход в 60-70-е гг. становится универсальной идеологией менеджмента, а системный анализ - общепризнанным инструментарием. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию (фирму) в единстве составляющих ее частей и их разновременной динамики. Методология системности помогла интегрировать вклад всех школ, в разное время доминировавших в теории и практике управления, не противопоставляя, а дополняя и пополняя известные управленческие новации.

Ситуационный или кейсовый подход (кейс-ситуация) является и способом мышления и набором конкретных действий. Разработанный в Гарвардской школе бизнеса (США) этот подход направлен на выработку ситуационного мышления и непосредственное использование полученных теоретических знаний, ведет к анализу реальных ситуаций и принятию типологичных решений. Ситуационный подход, в отличие от процессного и даже системного, чаще используют в нестандартных случаях, в ситуациях неопределенности, неожиданного нестандартного реагирования окружающей среды. Подход такого рода воспитывает у менеджеров особые качества: гибкость, предвидение, умение принять запрограммированные решения в нестандартных ситуациях, быть оригинальными в достижении целей. Это управление антикризисного типа, массовых расстройств типичного хода процесса, катаклизмов и т.п.

Рассмотрение ситуации как важного явления было предвосхищено еще Мери П. Фоллет в 20-е гг. Однако лишь значительно позже это вошло в «жизнь менеджмента».

Учет ситуаций очень важен и при сравнении стилей управленческой культуры в различных странах.

В описываемый период появились заметные различия и в национальных (страновых) подходах. Наиболее ярко это видно при сравнении американской, японской и европейской традиции.

В конце века, на рубеже 90-х гг., в развитии менеджмента просматриваются следующие тенденции:

1. В связи с усилением влияния научно-технического прогресса на достижение целей организации, роли качества продукции в конкурентной борьбе и усложнения места и роли предложения (сэплайсайдеры) в экономике - произошел как бы возврат (на новом историческом уровне) к проблемам производства, осознанию значения материально-технической базы современного производства.

2. Усиление внимания к различным формам демократизации управленческих функций, участие рядовых работников в управлении, в прибылях

3. Возрастание влияния международных внешних условий, интернационализация управления. Возникает проблема «стыковки» местного (национального) и международного типов управления, пределов универсальности методов менеджмента, учет неустраимых национальных стилей менеджмента.

Начавшийся новый этап экономического развития получил название постиндустриальной эпохи. Один из самых авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер образно назвал ее «эпохой без закономерностей». Одним из направлений поиска является выведение общих принципов поведения сложных систем с помощью синергетической методологии, которая включает в себя принципы нелинейности, бифуркации (раздвоения в качественном понимании) и самоорганизации, незамкнутость экономических систем, неравновесность экономических процессов, неединственность экономических эволюций (управленческих решений). Это движение в общем менеджменте получило название «эволюционный менеджмент». В качестве одного из ярких примеров синергизма, подчеркивающих универсальность принципов эволюции, можно привести факт возникновения дополнительной стоимости, которая появляется в результате слияния (объединения) двух и более фирм. Возникает кооперативный экономический эффект. Синергизм не всегда очевиден и это делает слияние более сложной проблемой, чем обычные инвестиции и (или) инновации.

Если взять принцип самоорганизации, то в качестве другого примера можно рассмотреть следующее положение: имеет место все более осознаваемое стремление предприятий обеспечить многообразие реакций («смотреть и в зеркало и в окно»), адекватное многообразию внешних воздействий, при которых организация сможет проводить осознанную стратегию достижения

целей. А рост внутренней энергетики обеспечивается использованием положительного эффекта масштаба и внутренней взаимосвязью видов деятельности, за счет чего снижаются затраты ресурсов на обеспечение внешней стратегии. Исследователь организационного поведения А. Чандлер обозначил этот принцип как «масштабы и многообразие».

Если появление каждой конкретной идеи нововведения является данью случайности, то статистически вся их совокупность позволяет поддерживать функционирование и развитие большой (макроэкономической) системы и обеспечивает закономерное направление эволюции. Как только многообразие идей иссякает, например, в условиях монополизма или неконкурентной среды, а управляющий уровень воздействия неадекватен (например, бюрократизирован или коррумпирован), система разрушается.

В числе других моментов «нового менеджмента» можно назвать еще следующие:

- управление качеством в условиях глобализации;
- нарастание многообразия рабочей силы (в том числе появление так называемого «жесткого стиля управления»);
- «открытый» менеджмент;
- «отпочкование» все новых видов специального менеджмента и выход его за пределы фирмы.

2. Теория организации – как наука

Мир, который нас окружает, обладает своей многогранностью. Это в свою очередь создает серьезные проблемы с его описанием и поэтому единой картины по всем рассматриваемым направлениям у нас, сегодня нет. Выявление основных причинно-следственных связей, существующих в нем, требует значительных материальных и интеллектуальных усилий. В данном случае, науке здесь принадлежит роль пионера, первопроходца. Практический опыт не дает возможности заглянуть глубоко в процессы, которые происходят вокруг нас в физической, химической, биологической, общественной и многих других формах. Только наука с ее аппаратом научных абстракций, гипотез, теорем в состоянии описать причинно-следственные связи, которые не видны «невооруженному глазу».

Любая наука имеет свой предмет исследования и определяет рамки (границы), в которых анализируются ее объекты. Теория организации не является исключением. Объект ее изучения - организация. Теория организации – это наука об основных закономерностях жизнедеятельности организаций как реально действующих субъектов. Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии - науки, изучающей общественные структуры, их элементы, социальные процессы. Поня-

тие «социология» означает учение об обществе и объединяет два термина: лат. Societas – общество, logos – слово, учение. Социология как самостоятельная наука сложилась в Девятнадцатом веке. В свою очередь социология, выделилась из философии, которая является наукой о наиболее общих закономерностях развития природы и общества, ориентированной на выработку обобщенной системы взглядов на взаимоотношения человека с окружающим его миром.

Наиболее значимые методы основы теории организации опираются на исследования в области социологии труда с учетом его характера и содержания. Особую роль играет теория мотивации и побуждение персонала к сознательному труду при соотношении различных стимулов и факторов удовлетворенности к труду, эффективных способов материального и морального поощрения, социальных аспектов целесообразной организации труда.

Понятие организации, кроме коллектива, включает в себя материально-техническую базу, финансы, производство, информационную систему обеспечения и деятельности организации. Полностью автоматизированное предприятие, функционирующее без участия человека, нельзя признать организацией. Предприятие с одним человеком – тоже нельзя признать организацией, поскольку оно лишено первостепенной составляющей организации – коллектива.

Социальные организации, осуществляющие производственную и экономическую деятельность, принято называть **деловыми**. Исходным положением их существования является не только «коммерческая идея», т.е. получение прибыли, но и решение социально значимых задач. Любая организация в реальных условиях, должна нести социальный оттенок, и ее деятельность должна быть направлена для человека.

Определение организации и уточнение предмета анализа данной работы позволяют установить основные вопросы, которые должна решать теория организации как наука. Таких вопросов существует четыре: 1) определение размеров и границ организации, 2) определение способа упорядочивания элементов организации, 3) определение элементарной единицы («атома») организации, 4) определение способа адаптации организации к изменениям.

Остановимся подробнее на этих четырех вопросах теории организации. **Первый** вопрос - проблемы определения размеров и границ организации. Применительно к организациям экономическим (предприятиям, трестам, корпорациям и проч.) данная проблема сводится фактически к *определению размеров производства и сбыта продукции*. Это обуславливается тем, что любой капитал в *организованной* форме последовательно проходит или три известные стадии движения, если он связан с производ-

ством, или две, если этот капитал оперирует только в сфере обращения, или одну, если это денежный капитал, предоставляемый в ссуду.

Схематично это выглядит следующим образом:

$D - T (с. п., р. с.) \dots P \dots T' - D'$,

где первая фаза связана с приобретением необходимых факторов производства (средств производства и рабочей силы), вторая фаза - непосредственно производство, где происходит возрастание стоимости, третья - реализация товара.

$D - T - D'$,

где первая фаза связана с приобретением товаров у производителей оптом торговым капиталистом, а вторая - с его реализацией непосредственным потребителям.

$D - D'$,

где денежный капитал предоставляет деньги в ссуду другому экономическому субъекту. Здесь отсутствует объем производства как таковой, но имеется параметр, фактически очень близкий ему. Это - общая величина денег, отдаваемая в ссуду.

Общий алгоритм решения подобного рода задачи для всех организованных форм капитала сводится к соотношению результата деятельности и затрат с ней связанных. Размер и граница организации будут связаны с максимизацией превышения результата над затратами (максимизацией прибыли от деятельности).

В экономической теории существуют два подхода к решению данной проблемы (один исторически предшествует другому). Первый подход - на основе неоклассических постулатов, когда задача определения размеров и границ фирмы связана с использованием аппарата производственной функции. В наиболее простой интерпретации объем производства, когда прибыль, получаемая фирмой, является максимальной, определяется при условии равенства предельных издержек и предельного дохода. Это означает, что фирма оптимальным способом использует имеющиеся у нее ресурсы, при условии бесплатности рыночных трансакций.

Второй подход дает возможность определить искомый объем производства с учетом трансакционных издержек при небесплатности рыночных сделок (трансакций). Отличительной особенностью трансакции является то, что она определяет не последовательность действий сторон, а движение их прав и обязанностей. Здесь аппарат производственной функции заменяется сопоставлением специфических издержек, которыми являются отмеченные выше трансакционные издержки. Их учет позволяет определиться с включением (исключением) в состав организации (фирмы, предприятия) той или иной конкретной деятельности, например, собственного производства комплектующих или их закупки, создания собственной сбытовой сети или работы с оптовым торговцем и проч.

Для организованного капитала, занятого профессионально сбытом продукции, доведением ее до конечного потребителя (торговая фирма, торговое предприятие), оба отмеченных подхода также правильны.

В первом случае объем сбыта, при котором получается максимальная торговая прибыль, соответствует ситуации, когда предельные торговые издержки равны предельному торговому доходу (при условии бесплатности рыночных трансакций).

Во втором случае такой объем сбыта определяется посредством соотношения трансакционных издержек, когда торговец может установить, сбыт какой продукции и в каком объеме следует сделать частью собственной организации, а какой - исключить из структуры организации.

Для денежного капитала решение проблемы размеров и границ организации также лежит в русле двух отмеченных выше подходов, так как при рассмотрении данного вопроса денежный капитал, как и всякий другой, соотносит прибыль (результат) и затраты, при необходимости превышения первого над вторым.

В рамках первого (неоклассического) подхода определяется величина денег, которые могут быть отданы в ссуду для получения максимума прибыли. При этом происходит соотнесение предельных издержек, связанных с выдачей денег в ссуду, с предельным доходом, который можно получить, предоставляя данные деньги в ссуду (решается задача оптимизации распределения ресурсов предприятия фактически при помощи аппарата, близкого к аппарату производственной функции, при условии бесплатности рыночных трансакций).

Второй подход (на основе трансакционных издержек) также дает возможность решения задачи определения границ и размеров организации. Денежный капитал при условии небесплатности рыночных трансакций определяет, какой вид деятельности сделать частью структуры организации, а какой – исключить, то есть оптимизировать организационную структуру.

Следующий вопрос теории организации - определение способа упорядочивания элементов организации. Как представляется, это возможно только при помощи исследования *внутренней структуры организации*. В результате его проведения обозначились три различных подхода к решению отмеченной проблемы.

Первый связан с выделением линейной, линейно-иерархической, широкой линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структур организации. При всей своей распространенности данный подход страдает односторонностью и не учитывает важнейшие для менеджмента отношения: собственности, контроля и управления. Это противоречие снимается при рассмотрении другой классификации внутрифирменного упорядочивания элементов, делящей структуру

организации на унитарную (У), холдинговую (Х) и малтидивизиональную (М) структуры

Самостоятельное значение имеет третий подход к решению проблемы определения способа упорядочивания элементов организации - сепарация, отказ от вертикальных структур организации, переход к плоским структурам.

Третий вопрос, который должна решать теория организации, - это определение элементарной единицы ("атома") организации.

В экономических организациях (фирмах, предприятиях) выделяют два вида таких структурных единиц. Первый - технологическая единица на основе разделения труда на некоторые элементарные составляющие с закреплением трудовых заданий за определенными работниками (или группами работников). При этом возникают хорошо известные структурные единицы в виде отделов, служб, цехов, участков и т. д. Для их успешного функционирования особенно необходимой становится координация деятельности, которая даже может выделиться в специальную функцию менеджмента.

Второй вид структурной единицы организации - это бизнес-процесс, представляющий собой экономическую единицу, когда бизнес компании делится на некоторые составляющие, имеющие своего конечного потребителя как внутри фирмы, так и извне. В результате появляются новые структурные единицы - процессные (процессные команды, группы и проч.).

Четвертый вопрос, решаемый теорией организации, является определение способа адаптации организаций к изменениям прежде всего внешней среды.

Здесь выделяют два момента, имеющих не только содержательную, но и историческую стороны. До недавнего времени одним из незыблемых постулатов теории организации и менеджмента был постулат о жесткости структуры организации. В результате изменений во внешней среде организации происходило только изменение функций и зон ответственности подразделений компаний. Незыблемость внутрифирменной структуры в рамках какого-то временного интервала сочеталась с известной гибкостью внутреннего содержания структурных подразделений.

В настоящее время в этом вопросе происходит кардинальное переосмысление самого постулата жесткости. На смену жестким структурам приходят гибкие. При изменении параметров внешней среды фирма изменяет саму структуру компании. Элементом приспособления к изменениям становится не внутреннее содержание жестких структур подразделений, а сами подразделения.

Четыре основных вопроса теории организации решаются, как мы увидели выше, по-разному. Это и дает основание утверждать, что существ-

вуют, по крайней мере, несколько подходов к теории организации. В рамках данной работы авторами будут выделяться три таких подхода: неоклассический, на основе транзакционных издержек и современный. Они соответствуют разным этапам развития экономической системы, поэтому справедливо говорить и об истории теории организации.

Неоклассический подход к теории организации базируется на нескольких фундаментальных положениях. К ним следует отнести: 1) ограниченность ресурсов, 2) рациональное поведение экономических субъектов и 3) бесплатность рыночных транзакций.

Первое положение не нуждается в специальных комментариях, так как ограниченность ресурсов - важнейшее условие существования самой экономической системы (принцип ограниченности ресурсов экономического субъекта и безграничности его потребностей).

Следующее положение восходит корнями к работам А. Смита. Именно ему и принадлежит термин “экономический человек”. Данный субъект не может поступать иначе, чем стремиться максимизировать свою выгоду. Это в конечном итоге делает его поведение рациональным. За примерами не стоит далеко ходить. В рамках курса микроэкономики рассматривается рациональное поведение и производителя (фирма), и потребителя. Каждый из них стремится максимизировать свой чистый доход (доход за вычетом издержек). В результате фирма максимизирует прибыль (разность между выручкой (валовым доходом) и общими издержками), а потребитель максимизирует предельную (дополнительную) полезность при данном уровне дохода, сопоставляя свой валовой доход (общую полезность, получаемую от использования блага) с реальными денежными затратами на приобретение данного блага.

Последнее положение - бесплатность рыночных транзакций - также легко доказывается в рамках данного подхода. Конкурентная среда, рыночные начала позволяют фирме целиком полагаться на рынок при определении реализуемой цены на свою продукцию *после процесса собственно производства*. Таким образом, возможным представляется абстрагирование от издержек, связанных с функционированием самого рынка и рыночными транзакциями.

Однако исторический процесс развития хозяйства неизбежно подрывает справедливость, по крайней мере, некоторых из высказанных выше положений, при этом сомнения не могут быть отнесены к тезису об ограниченности ресурсов, но другие положения, безусловно, требуют определенной корректировки.

Это, прежде всего, относится к принципу рациональности поведения экономических субъектов. В реальной действительности далеко не все субъекты и далеко не всегда ведут себя рационально. Наука связывает это

с возможностью оппортунистического поведения, когда экономический субъект в силу ряда причин поступает нерационально. Здесь уместен такой пример. Фирма вроде бы должна максимизировать свою прибыль, но почему-то поступает нерационально и поэтому не получает ее. Причиной такой ситуации может быть, например, стремление определенных руководителей реализовать свои частные интересы в ущерб интересам компании. Это достаточно типичная ситуация. Неоклассический рационалистский подход фактически не учитывает частные интересы людей, работающих в конкретной фирме. Подход же на основе транзакционных издержек позволяет снять ограниченность первого из рассматриваемых подходов.

Положение о бесплатности рыночных транзакций также на известном этапе развития перестает соответствовать действительности. Рынок, на котором присутствуют монополистическая или монополистическая, олигополистическая или олигополистическая силы объективно не может быть бесплатным для экономических субъектов, которые должны стремиться снизить риск и неопределенность, связанные с внешней средой организации, которая становится все более агрессивной. Это можно сделать только за счет защиты транзакций какими-то юридическими соглашениями (например, контрактами). Здесь-то и появляются дополнительные (причем весьма значительные) издержки. Но и результат очевиден - теперь цена в условиях контрактной сделки определяется до начала процесса производства, да и сбыт продукции становится гарантированным.

Таким образом, вместо положения о бесплатности рыночных транзакций появляется положение о необходимости учета транзакционных издержек.

Дальнейшее развитие экономической системы не укладывается в узкие рамки подхода к теории организации на основе транзакционных издержек. Требуется иной современный подход к теории организации.

Его основные положения включают в себя *все* положения подхода на основе транзакционных издержек. Кроме этого, появляются дополнительные принципиальные постулаты. Они касаются определения элементарной единицы (“атома”) организации и способа адаптации организации к изменениям.

Во-первых, происходит переход от технологической единицы в построении организаций к экономической единице построения организаций на основе бизнес-процессов (справедливо и для неоклассического и для транзакционного подходов), изменяется и способ адаптации. Если при неоклассическом и транзакционном подходах к теории организации характерной была жесткая структура организации, то в современных условиях таковой становится гибкая структура организации.

Представляется полезным свести все высказанные положения, касающиеся основных вопросов, решаемых в рамках теории организации, и основных подходов к теории организации, в таблицу (табл. 1).

Таблица 1

Основные вопросы теории организации и основные подходы к ней

<i>Определение размеров и границ организации (А)</i>	<i>Способы упорядочивания элементов организации (Б)</i>
<p>1. Неоклассический подход на основе определения оптимальных размеров предприятия при помощи аппарата производственной функции.</p> <p>2. Подход на основе транзакционных издержек, выбор организации между рыночными транзакциями, контрактной системой и внутрифирменной иерархией.</p>	<p>1. Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и матричная структуры организаций.</p> <p>2. У-, Х- и М- структуры организаций.</p> <p>3. Сетизация, отказ от вертикальных структур организации.</p>
<i>Элементарная единица – (“атом”) организации (В)</i>	<i>Способ адаптации организаций к изменениям (Г)</i>
<p>1. Технологическая единица на основе разделения труда на некоторые элементарные составляющие, закрепление определенных видов деятельности за конкретными работниками, необходимость выделения специальной функции координации</p> <p>2. Экономическая единица (бизнес-процесс) на основе разделения бизнеса компании на некоторые составляющие, имеющие конечного потребителя.</p>	<p>1. Жесткая структура организации. При изменении параметров внешней среды организации происходит изменение функций и зон ответственности подразделений компании. Здесь гибким является внутреннее содержание структурного подразделения.</p> <p>2. Гибкая структура организации. При изменении параметров внешней среды организации происходит изменение самой структуры компании, ее приспособление.</p>
<p>3. Технологическая единица на основе разделения труда на некоторые элементарные составляющие, закрепление определенных видов деятельности за конкретными работниками, необходимость выделения специальной функции координации</p> <p>4. Экономическая единица (бизнес-процесс) на основе разделения бизнеса компании на некоторые составляющие, имеющие конечного потребителя.</p>	<p>3. Жесткая структура организации. При изменении параметров внешней среды организации происходит изменение функций и зон ответственности подразделений компании. Здесь гибким является внутреннее содержание структурного подразделения.</p> <p>4. Гибкая структура организации. При изменении параметров внешней среды организации происходит изменение самой структуры компании, ее приспособление.</p>
<i>Причины, ведущие к необходимости изменения структуры организации, реструктуризации компаний (Д)</i>	Концепции теории организации

<p>1.Необходимость повышения эффективности функционирования нормально работающей организации.</p> <p>2.Компания находится в кризисном положении.</p> <p>3.Изменение масштабов и направлений бизнеса за счет слияний, поглощений компаний, создания финансово-промышленных групп (ФПГ).</p>	<p>1.Неоклассическая.</p> <p>2.Основанная на теориях транзакционных издержек и институционализма.</p> <p>3.Современная,основанная на самостоятельном значении структуры в определении результатов и издержек, связанных с рынком, контрактной системой и внутрифирменной иерархией, принятием решений в условиях оппортунизма, связи экономики и организационного поведения и переходе к бизнес-процессам</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Неоклассический подход к теории организации - А 1, Б 1, 2, В 1, Г 1, Д 1; • Подход к теории организации на основе транзакционных издержек - А 2, Б 1, 2, В 1, Г 1, 2, Д 1; • Современный подход к теории организации - А 2, Б 3 (1, 2)*, В 2, Г 2, Д 2, 3; • * Возможным представляется сохранение и традиционной структуры компании, но значительно облегченной (наряду с сетизацией и отходом от вертикальной структуры организации). 	

После рассмотрения основных вопросов теории организации и основных подходов к ее изучению стоит специально, хотя бы кратко, остановиться на тектологии А. Богданова, как исторической основе науки теории организации.

Всеобщая организационная наука (тектология) А.А. Богданова явилась первым научным сочинением, специально посвященным вопросам организации, в котором автор сформулировал основные положения теории организации. Тектология, возникшая в начале нашего века, фактически открыла список междисциплинарных наук и послужила методологической основой для целого ряда других перспективных областей знания, таких как теория систем, системотехника, синергетика, кибернетика, информатика, теория коэволюции.

3. Теория организации, ее предмет, направления развития

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизнедеятельности. Теория организации призвана ответить на вопросы: зачем организации нужны? как они создаются? функционируют и изменяются? почему члены организаций действуют именно так, а не иначе?

Теория организации – наука, изучающая принципы, законы и закономерности возникновения организации как явления, ее эволюции, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между

собой, а также с внешней средой для достижения намеченных и/или проектирования новых целей.

Овладение знаниями об этом позволяет обоснованно и профессионально подходить к формированию протекающих в организациях процессов, к определению курса действий и руководству его реализацией в интересах достижения поставленных целей.

Предмет теории организации составляют организационные отношения людей в процессе совместной деятельности и закономерности их развития.

Организацией как объектом исследования занимаются менеджмент, экономика, социология, психология, политология и другие науки. Каждая из этих дисциплин рассматривает лишь часть процессов, происходящих в организации. Так, менеджмент рассматривает вопросы, связанные с элементами организации и процесса управления, коммуникациями, с организацией взаимодействия и полномочий, построения организаций. Экономика изучает элементы организации и оплаты труда; организации производства; экономические законы развития, в том числе пропорционального и планомерного развития, соответствия производственных отношений характеру производительных сил. Психология изучает психическое отражение человеком различных аспектов организационных отношений. Политология рассматривает отношение людей к политическим организациям, проблемам внутренней и внешней политики. Однако это лишь элементы, составляющие организацию в целом как процесс и как явление. Предпринимались попытки объединить усилия перечисленных наук в области исследования организаций как больших систем посредством кибернетики, теории управления. Так, теория управления изучает следующие проблемы, касающиеся организации: производство как система, типы отношений управления, организационная структура управления, линейные и функциональные связи, организационно-распорядительные методы управления, организация процесса управления, организация управленческого труда. Дальнейшее развитие исследований в области теории управления способствовало выделению теории организации как самостоятельной новой науки. Она призвана интегрированно подходить к ключевым процессам, происходящим в формальных и неформальных объединениях людей и их коммуникациях.

Таким образом, теория организации – одна из серии управленческих наук, основой которой служит теория управления (рис. 1).



Рис. 1 Теория организации в системе управления

Теория организации, обособившись, сохраняет связь с основополагающими науками и опирается на законодательно-правовую базу. Связь теории организации с другими науками наглядно показана на рис.2.



Рис. 2. Связь теории организации с другими системами управления

Развитие каждой науки характеризуется двумя процессами: дифференциацией и интеграцией знаний. Дифференциация – это поиск своей ниши (своего предмета и объекта исследования) для проведения углубленных исследований. Интеграция основана на стремлении исследовать проблему с разных сторон, формировать приоритеты влияния той или иной процедуры на ситуацию в целом. Ученые, занимающиеся теорией организации, обсуждают перспективность трех путей ее развития:

- создания общего подхода к основным научным воззрениям на базе имеющихся в менеджменте, экономике, социологии и других относительно разработанных науках научных воззрений и дальнейшего продвижения в исследованиях;
- выделения своей локальной области исследования части организации и развития ее;
- формирования трехступенчатой схемы развития (рис. 3).

Определенной трудностью для развития теории организации является проблема количественного измерения организационных параметров. В настоящее время в основном оперируют качественными измерениями: хороший, плохой, высокий, средний, низкий, большой, маленький; эффективный, неэффективный. Например, организация обладает высоким научным потенциалом.

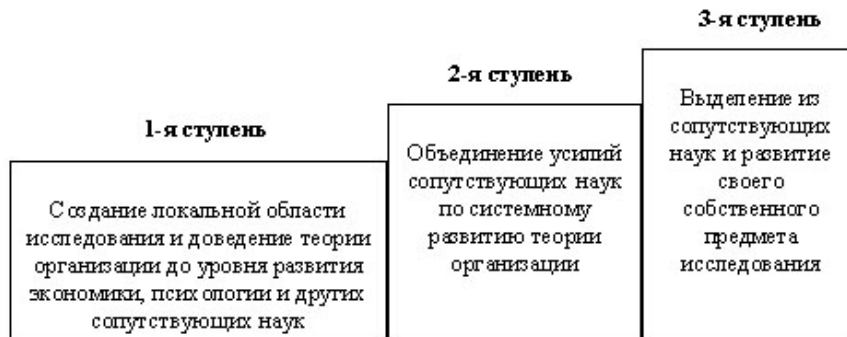


Рис. 3. Схема развития теории организации

Из числа эффективных методов исследования в теории организации могут использоваться дедукция и индукция. Дедукция предусматривает исследования путем перехода от общего к частному. Сначала создается теория или методология, а затем объясняются или предсказываются единичные и групповые события. Индукция предусматривает исследования путем перехода от частного к общему. Вначале собирается обширный ма-

териал, на базе которого создается теория, могущая объяснить любые происходящие события из данной типологии данных.

Например, по результатам большого количества собранных материалов о зависимости характера отношений между работниками и эффективностью их труда была создана весьма эффективная теория коммуникаций, включающая пять уровней отношений: полная поддержка, различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

Каждый метод опирается на комплекс эмпирических гипотез (предположений). Они должны удовлетворять следующим требованиям:

- осмысленность введенных терминов, категорий и понятий;
- непротиворечивость дефиниций одного и того же предмета или явления;
- достоверность выводов, т.е. возможность проведения проверки или повторения результатов;
- возможность обобщения на другие классы событий;
- наличие ограничений на применение гипотез (технических, экологических, социальных и т.д.);
- возможность объяснения происходящих событий и их прогнозирования.

Развитие теории организации включает три конкретных этапа, которые в свою очередь могут быть поделены на соответствующие подэтапы:

1) сбор и обработка информации:

- сбор фактов, явлений, прогнозов, тенденций, исторических и фольклорных сведений, легенд и мифов о существовании или функционировании организаций (как явления), особенностях организации (как процесса);
- систематизация информации и составление типологии, например, по времени, по эффективности, по характеру организационных отношений, по сфере деятельности;

2) создание теорий и методик:

- создание понятийного аппарата: категории, термины, их взаимосвязь, классы терминов, синонимы;
- привлечение научного багажа других наук для более полного понимания своих собственных проблем, например теории управления, разработки управленческих решений, кибернетики Виннера, функционально-стоимостного анализа;
- нахождение зависимостей между параметрами, отношений между категориями, формулирование законов и закономерностей, например нормы управляемости персоналом в зависимости от характера деятельности, закон развития, закон самосохранения, закон синергии;

3) апробация теорий и методик:

- практическое апробирование разработанных теорий и методик;

- обобщение теоретических разработок и практических результатов применения отдельных положений теории организации, накопление статистических данных.

Перечисленные этапы выполняются циклически друг за другом, совершенствуя на каждом очередном витке знания в области теории организации.

4. Теория организации в системе научных дисциплин

Как уже говорилось ранее, теория организации неразрывно связана с другими научными дисциплинами по управлению. Исходя из того, что для решения проблем теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (табл. 2).

Таблица 2.

Система наук об организации

Научные дисциплины	Изучаемые аспекты
Теория организации	Сущность, типы, цели, миссия, , среда, структура, коммуникации, строение, реинжиниринг, механизм функционирования, проектирование, динамика организации
Теория управления	Субъекты и объекты управления, стимулирование и мотивация, принятие и реализация решений, подготовка и компетентность руководителей, руководство, линейное и функциональное управление
Психология	Обучение, тренировки, мотивация, личность восприятие, удовлетворенность работой, оценка действий отношение к труду, форма поведения
Социальная психология	Изменение поведения, изменения позиций, групповые процессы
Социология	Нормы, поведение, статус, власть, групповая динамика, конфликты, бюрократия, организационная культура, социализация
Антропология	Сравнительные ценности, этнические особенности, нормы и позиции
Экономические науки	Эффективность, экономическая стратегия, рыночные отношения, регулирование
Юридические науки	Правила и нормативы, ответственность, санкции, законодательная регламентация
Информатика	Телекоммуникации, информационные потоки, информационные технологии, обоснование решений

Определяющую роль в обеспечении жизнеспособности организации и достижении своих целей играет наука об управлении. Вопрос о раз-

граничении теории управления и теории об управлении в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно. В одних трудах – теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. В других – проблемы организации выделяются в относительно самостоятельную область знаний. Исходная позиция многих авторов состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» - зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для изучения управления. Такая позиция способствует более глубокому и всестороннему исследованию закономерностей и принципов построения организаций разных типов. При этом сохраняется объективно существующая связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности.

Вклад психологии в теорию организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей поведения человека. Поведение, подобно морфологии, формируется селективными (избирательными) факторами, а такие черты, как сознание и способность планировать и решать проблемы, являлись высоко адаптивными чертами, которые проявлялись в человеческом роде в результате естественного отбора⁸. Особое развитие получила поведенческо-бихевиористская школа. Использование принципов бихевиоризма для управления своим поведением может дать больше сведений о поведении и о том, что влияет на него⁹. Необходимо сделать ударение на то, что основой всего строительства в теории организации является человек. Научное исследование в психологии основывается на том же самом постулате, что и в других научных областях: в основе поведения и мышления лежит некая базовая реальность, которую можно исследовать путем научного анализа. В основе исследования в психологии лежит следующий постулат: человек по природе своей система очень сложная, но все же система, которая может быть понята и объяснена посредством научного экспериментирования и рационального анализа проведенных экспериментов¹⁰.

Исследования в области социологии расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения

⁸ Джек Палмер, Линда Палмер Эволюционная психология. Секреты поведения Homo sapiens. –СПб.: прйм-ЕВРОЗНАК, 2003.-384с. (Проект «Психология –Best»)

⁹ Кун Д. Основы психологии: Все тайны поведения человека.-СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002.-864с. (серия «Психологическая энциклопедия»)

¹⁰ Солсо Р.Л., МакЛИН М.К. Экспериментальная психология.- СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.-272с. (Проект «Главный учебник»)

между собой. Социология¹¹ изучает те связи, которые их образуют, - связи взаимодействия. И индивид, и группа для социологии – это совокупность связей, но особых, социальных порождающих сложные социальные структуры: личность, общество, культуру, государство, право, мораль, науку, искусство, семью и т.д. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, касающиеся групповой динамики, процессов, социализации, организационной структуры, бюрократии, статуса, власти, коммуникаций. Особый вклад социологии обусловлен изучением природы социальных конфликтов (прежде всего межличностных) между малыми, средними и большими группами.

Вклад антропологии в теорию организации обусловлен тем, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т.е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям. Своеобразие антропологии связано с бессознательным характером коллективных явлений, вытекает уже из ее определения у Тэйлора, хотя оно и было еще расплывчатым и несколько двусмысленным.

Определив антропологию как науку, занимающуюся изучением «культуры или цивилизации», он описывает последнюю как сложный комплекс, состоящий из «познаний, верований, искусства, морали, права, обычаев и всех прочих склонностей или привычек, приобретенных человеком как членом общества».

Переход от сознательного к бессознательному сопровождается восхождением от частного к общему. Если, как мы полагаем, бессознательная умственная деятельность состоит в наделении содержания формой и если эти формы в основном одинаковы для всех типов мышления, древнего и современного, первобытного и цивилизованного, — как это блестяще раскрывается при исследовании символической функции в том виде, как она выражается в языке, — то необходимо и достаточно прийти к бессознательной структуре, лежащей в основе каждого социального установления или обычая, чтобы обрести принцип истолкования, действительный и для других установлений и обычаев, разумеется, при условии достаточно глубокого анализа.

Некоторые аспекты развития жизни общества носят, несомненно, диахронический характер; однако на примере фонологии исследователи убедились в том, что это исследование гораздо сложнее и ставит совсем иные проблемы, чем исследование синхронных структур¹².

¹¹ Социология. Основы общей теории: Учеб. пособие/Г.В. Осипов, Л.Н. Москвичев, А.В. Кабыща и др./Под ре. Г.В. Осипова, Л.Н. Москвичева. –М.: Аспект Пресс, 1996.-461с.

¹² Tylor E. V. Primitive culture. Vol. 1-2. L., 1871 (рус. пер.: Э. Тэйлор. Первобытная культура. СПб., 1896; М., 1939).

Если рассматривать, например дуальную организацию не как всеобщую ступень развития общества или не как систему, созданную в каком-то одном месте в определенное время, и если в то же время сознавать, что все дуальные социальные установления имеют слишком много общего, чтобы считать их разнородными следствиями исторического развития, единственного и неповторимого в каждом отдельном случае, то остается посредством анализа каждого дуального общества выявить в хаосе правил и обычаев единую наличную в каждом из них схему, проявляющуюся по-разному в зависимости от местных и временных условий.

Эта схема не может соответствовать ни какому-то определенному образцу установлений, ни какой-либо произвольной сумме черт, присущих разным формам дуальной организации. Она ведет к некоторым отношениям корреляции и оппозиции, соотношениям, разумеется, бессознательным даже у народов с дуальной организацией, но которые, будучи бессознательными, должны непременно присутствовать и у тех, кто никогда не был знаком с этим социальным установлением. В теории организации исключительно важно учитывать характер и степень влияния указанных факторов на формирование приоритетов людей и их поведение в организациях.

Связь теории организации с экономической наукой определяется объективной необходимостью в исследовании отношений собственности, рыночного и государственного регулирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, методов экономического стимулирования. Противоречивая система собственности – функция трансформировалась в “треугольник”: собственность – контроль – функция (управление).

Такое развитие, как это ни странно, тоже связано с продолжением процесса общественного разделения труда и выделением, соответственно, группы людей, которые профессионально могут контролировать работу компании, не будучи ее прямыми собственниками. Можно также говорить о разделении управления на непосредственно организацию (остается за наемными управляющими) и контроль за работой компании¹³. Все это имеет непосредственное отношение не только к ориентации организации, но и ко всем сторонам их эффективной деятельности.

Согласно современным реалиям особую значимость приобретает связь теории организации с юридической наукой, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится и к

¹³ Акулов В. Б. Финансовый менеджмент. Петрозаводск, 1999.

административному праву, регулирующему общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности.

Особая роль в наше время отводится современным информационным системам, связывающим воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также информатике как науке, изучающей законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах.

Организации должны быть структурированы таким образом, чтобы максимизировать возможности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений.

Организации должны обеспечить оперативное получение требуемой информации как руководителями, так и исполнителями. Развитие современных информационных систем осуществляется высокими темпами за счет широкого внедрения новых информационных технологий, развития компьютерных сетей и телекоммуникаций. В дальнейшей перспективе значение этого фактора только будет возрастать.

5. Вклад отечественных ученых в разработку теории организации

Становление и развитие теории организации в нашей стране происходило особым путем. Главная заслуга российских исследователей – разработка фундаментальных методологических проблем теории организации.

Одним из выдающихся ученых, внесших наиболее весомый вклад в разработку организационной науки, является А.А. Богданов (Малиновский) (1873–1928), по мнению которого предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

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

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

Формулировка **первого закона**, по мнению А.А. Богданова, отражает организационный и дезорганизационный опыт и гласит: **если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью**. Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры – наименее быстроходным из ее судов, урожайность – тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве (агронический закон Либиха) и т.п. Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части.

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

В жизни закон расхождения играет важную, направляющую роль. Он указывает, что, во-первых, в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия, во-вторых, за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единообразие, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому, в-третьих, образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями, в-четвертых, эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему. Напрашивается еще один вывод: если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, система распадется.

Существенной чертой закона расхождения является его *необратимость*, т.е. если каким-либо образом соединить части в единое целое, получится новое системное образование, имеющее характерные черты, отличные от организационных признаков системы, имевшихся до расхождения.

Нельзя не отметить, что в научной концепции А.А. Богданова не все положения и суждения достаточно обоснованы и прошли проверку социальной практикой (особенно механизм возникновения, функционирования и разрушения социосистем), поскольку в то время не было еще достаточного эмпирического и теоретического материала. Ныне разработаны концепции синергетики (Ф. Хакен, А. Пригожин), общего эволюционизма (Н. Моисеев), общей теории систем (Ю. Урманцев) и др. Их теоретические установки способствуют дальнейшему развитию общей науки организаторской деятельности. В начале 20-х годов в СССР были сформулированы «Основные законы научной организации производства НОТ».

А. Гастев, П. Керженцев и другие ученые внесли большой вклад в развитие организационной науки в прикладном плане, но в период стали-

низма столь многообещающий процесс был прерван. Организационная наука очнулась от потрясения лишь в 60-х годах XX в.

В 70-х годах в рамках Советской социологической ассоциации образовалась секция «Социология организаций». Ежемесячно в Москве стал работать научный семинар, на котором обсуждались проблемы организационной науки.

Положительную роль в разработке проблем организации сыграл Д.М. Гвишиани, который довольно обстоятельно изложил зарубежный опыт исследования организационных систем.

Определенное влияние на развитие теории организации оказала деятельность группы исследователей под руководством профессора Н.И. Лапина, которые разрабатывали вопросы социального планирования.

Другим важным направлением в разработке теории организации стали исследования в области социального управления. Одним из первых начал разрабатывать эту проблематику в советской литературе Ю.Е. Волков. С его точки зрения, социальное управление включает в себя, во-первых, управление социальными процессами в коллективе, во-вторых, решение социальных проблем собственного производственного управления.

Весьма плодотворными являются усилия А.И. Пригожина в разработке проблем социологии организации. Его монографии посвящены исследованию организации с использованием социологических методов.

В постсоветский период особое внимание стало уделяться рассмотрению проблем совершенствования организационных структур на макро- и микроуровнях, определению методов и принципов социального управления применительно к современному этапу становления и развития российского общества.

Глава 2. Тектология как наука. Предмет, метод, задачи

2.1. Предмет, метод, задачи тектологии как науки

В переводе с греческого тектология означает “учение о строительстве”. Принципиально важным представляется то, что тектология, в отличие от других наук, имеет произвольный переменный центр координат, или всеобщую точку зрения на мир опыта. Это положение означает, что во всех науках принципиальным становится вопрос *организации (упорядочивания элементов, независимо от их природы (физической, химической, биологической, социальной, экономической))*. Рассмотрение тектологического (организационного) вопроса позволяет любой науке решать задачи, определенные ее конкретным предметом. По А. Богданову, тектология - всеобщая естественная наука.

Методы тектологии:

- общие: индукции (от частного к общему, от фактов к гипотезе), дедукции (от общего к частному, от гипотезы к теореме), аналогий (конкретное знание переносится на наименее изученный предмет),
- специализированные: математические, статистические, логические, абстракций, экономические и др.,
- организационные: подбора (аналогия с отбором в учении Ч. Дарвина. Подбор - универсальный регулирующий механизм, определяющий развитие комплекса и его приспособление к среде), ингрессии (связывание элементов в систему, комбинирование, “клей”), дезингрессии (дестабилизация системы, распадение, “растворитель”). Организационные методы являются общими для всех наук: естественных, общественных, экономических. Все методы наук, по сути, организационные¹⁴.

Важное место в учении А. Богданова принадлежит определению элементов и комплексов как организационных единиц и их совокупностей. Элемент - единица комплекса, системы, организации. Комплекс - совокупность элементов. Комплексы бывают: 1) *организованные*, целое больше суммы частей. Пример - фирма как совокупность структурных элементов (подразделений), причем совокупность больше, чем механическая сумма элементов. Другим наглядным примером является кооперация: появляющаяся комбинированная рабочая сила является более производительной, чем механическая сумма индивидуальных производительностей труда;

¹⁴ Акулов В. Б., Рудаков М. Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4. С. 112-115.

2) *дезорганизованные*, целое меньше суммы частей. Пример - разбитый большой алмаз. Сумма цен маленьких алмазов (частей целого) во много раз меньше, чем цена одного большого. Другой пример – декооперация, известная эффектом “лебеда, рака и щуки”; 3) *нейтральные*, целое равно сумме частей. Разделение слитка золота на части. Стоимость частей в этом случае равна сумме целого слитка металла¹⁵.

Центральной идеей тектологии является идея *конъюгации*. Это - объединение двух комплексов, находящихся во взаимодействии, при котором их элементы перемешиваются, влияют друг на друга, комбинируются, переходят из одного комплекса в другой¹⁶. При этом возникают двоякого рода отношения:

- организационные (отношения связывания, комбинирования, “клея”), *ингрессия*. Для экономики это - слияние компаний, поглощение крупными компаниями меньших, создание финансово-промышленных групп;
- дезорганизационные (дестабилизация системы, “растворитель”), *дезингрессия*. Для экономики это - реструктуризация компаний, находящихся в кризисном состоянии, за счет их разделения.

В тектологии различаются следующие виды связей: *однородные* (симметричные) - части системы выполняют в ней одинаковые функции (производственные подразделения в рамках линейно-функциональной организации, шеренги в строю, горизонтальная интеграция), *неоднородные* (несимметричные) - части выполняют разные функции в системе (начальник - подчиненный, ФПП, вертикальная интеграция). Эти связи фактически являются элементами внутренней среды организации (фирмы, предприятия).

Кроме однородных и неоднородных связей (отношений) А. Богданов рассматривает взаимодействие комплексов со средой (внешней) через различного рода регуляторы. В результате такого взаимодействия комплекс *обретает равновесие*.

Равновесие комплекса - чрезвычайно важная характеристика любой системы. Можно привести примеры из различных областей естествознания. Атом, электрон, протон, нейтрон, живая клетка, клеточная мембрана, ядро клетки и др. - само их существование связано с тем, что они обретают равновесие (находятся в равновесном состоянии с окружающей их средой). Если равновесие *нарушается и не восстанавливается, то система в конечном итоге разрушается*. Именно поэтому не является вечной ни одна из приведенных выше элементарных систем (комплексов).

¹⁵ Акулов В. Б. Финансовый менеджмент. Петрозаводск, 1999.

¹⁶ Акулов В. Б. Финансовый менеджмент. Петрозаводск, 1997.

А. Богданов также говорит о *динамическом равновесии*, когда в комплексе (системе) происходит уравнивание сил созидания и разрушения. Экономические системы не являются исключением из этого правила. Например, в фирме как элементарной экономической системе (комплексе) силы, толкающие ее к разрушению, распадению на более мелкие составляющие (одна из возможных причин - корыстные интересы руководителей или иных групп персонала), уравниваются силами, направленными на сохранение фирмы (одна из возможных причин, вызывающих к действию силы такого направления, - единство технологической цепи).

Таким образом, комплекс, находящийся в динамическом равновесии в данный момент времени имеет равнодействующую силу, равную нулю (или близкую к нулю). Подробно в данном учебном пособии будет рассмотрен жизненный цикл организации, который фактически своей методологической основой имеет теорию обретения равновесия комплекса со средой.

В силу высказанных соображений все четыре вопроса теории организации самым непосредственным образом связаны с обретением комплексом динамического равновесия как условия его существования. Решение первого вопроса фактически позволяет определить условия равновесия комплекса со средой (в статике). Разрешение второй проблемы дает возможность добавить к предыдущему анализу условия равновесия с учетом равнодействующей силы, возникающей внутри организации (комплекса). Третий вопрос теории организации фактически конкретизирует и дополняет условия равновесия с учетом упорядочивания элементов внутри комплекса на основе других подходов к элементарной единице организации. И только разрешение четвертой проблемы теории организации позволяет непосредственно перейти к динамическому равновесию комплекса со средой.

Тектологический подбор по А. Богданову определяет развитие комплекса и его приспособление к среде. Предлагается следующая структура подбора: объект подбора - то, что подвергается воздействию среды; деятель (фактор) подбора - то, что действует на объект основа (базис) подбора - та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение. Экономический пример: фирма - внешняя среда - способность фирмы к адаптации. Можно говорить, присоединяясь к словам А. Богданова, и об эволюции животных и их приспособлении к окружающей среде. Небезынтересно будет вспомнить и пример с эволюцией человека, рассмотренный во введении.

Виды тектологического подбора: *естественный* (без человека - саморегуляция в экономической системе), *искусственный* (при помощи человека - макроэкономическое регулирование, планирование в фирме),

внутренний (способ упорядочивания элементов организации), *внешний* (определение границ и размеров организации), *консервативный* (сохранение или несохранение организации), *прогрессивный* (см. ниже тектологическом прогрессе и тектологическом регрессе).

Тектологические законы, предусматривают следующее¹⁷: закон наименьших - *устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент*. Данный закон относится к ингрессионным комплексам (соединение, комбинация, “клей”). Пример - разрыв цепи в наиболее слабом месте, звено, за которое можно выгадать всю цепь в экономике, фирма - также хороший пример с точки зрения вопроса об устойчивости на основе определения слабого звена; 2) закон расхождения - *комплексы расходятся, различаются между собой в силу первичности неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием несходных изменений*. Всякая закономерная тенденция может быть парализована другими закономерными тенденциями (тенденции и контртенденции в экономике, например, объективная тенденция усреднения норм прибыли, в основе которой конкурентное начало, ослабляется или парализуется контртенденцией, в основе которой монополистическое начало, приводящее к присвоению капиталами-монополиями на устойчивой основе прибыли выше средней).

За всяким многообразием следует искать сравнительное единообразие, от сложного переходить к простому, от многообразия мира - к его модели. При разрыве связей следует учитывать заранее неизбежное расхождение обособившихся частей¹⁸. Необходимо отметить, что принцип расхождения применяется в прямом смысле: когда расхождение желательно, оно - задача, когда нежелательно - его необходимо преодолеть.

Следующая проблема - определение структурной устойчивости комплекса. Различают слитную и четочную структуры (примеры - централистский тип организации и федеративный). Во втором случае - больше “сопротивления” внешней среде, так как организация имеет с ней большую “границу” соприкосновения.

Слитная структура благоприятна для сохранения комплекса при отрицательном подборе, четочная - при положительном (неблагоприятные условия внешней среды или благоприятные). В условиях кризиса слитные структуры организации устойчивее за счет мобилизации централизующего начала. В нормальных условиях централизм может действовать с отрицательным знаком, так как возможны замедление технического процесса и бюрократизация (заорганизованность) внутрифирменной среды.

¹⁷ Акулов В. Б. Экономикс: Методические рекомендации. Петрозаводск, 1994

¹⁸ Акулов В. Б. Экономикс: Методические рекомендации. Петрозаводск, 1994.

Чем больше равномерность связей, тем больше слитность (устойчивость) комплекса¹⁹. Сравним конкурентный и монополистический рынки. Конкурентный - устойчивее. Монополистический требует регулирования извне. У монополистического рынка меньше соприкосновений с внешней средой, но *больше неравномерность* связей (существование двух народно-хозяйственных анклавов - монополистического и структурно-конкурентного).

Организационные формы: эгрессия, дегрессия, ингрессия.

- *Эгрессия* - вид связи между комплексами, когда она носит централистский характер (пример - солнечная система или любая другая космогоническая система с центром). В экономической системе - это иерархия сверху вниз (например, фирма как вертикальное сочетание элементов).

- *Дегрессия* - организационная форма, обеспечивающая защиту и сохранение формы более высокого уровня организации (черепная коробка по отношению к мозгу). В экономической системе - иерархия “наоборот” (вертикальные связи наоборот).

- *Ингрессия* - соединение, связывание, комбинирование (см. выше). В фирме - горизонтальные связи между элементами.

Ингрессия собирает организацию. Эгрессия - концентрирует. Дегрессия - фиксирует организацию.

Пример таких организационных форм у А. Богданова - патриарх и община. Налицо эгрессия - централистский тип организации, но имеет место соединение с дегрессией, так как община - условие сохранения организации более высокого уровня - вождя.

Можно рассмотреть и линейно-функциональную, да и дивизиональную структуры фирмы с точки зрения различных уровней управления в компании. Другой пример - фирма как условие сохранения руководства (менеджеров) и собственников.

Следующая проблема - тектологические кризисы. По А. Богданову, они - явления универсальные (вспомним цикл деловой активности, жизненный цикл фирмы, жизненный цикл жизни товара и др., живая, неживая материя - цикл и кризис). Кризисы представляют собой дезингрессии (“растворители” организации, распад и проч.) или нарушение полных дезингрессий.

Первый тип кризиса - *тип Д* (капля распадается на две, отпочкование от фирмы самостоятельных юридических и хозяйственных субъектов, реструктуризация фирмы). Второй - *тип С* - соединение двух капель воды (слияние, поглощение фирм, создание ФПГ).

¹⁹ Богданов А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х т. М., 1989.

Простая последовательность фаз кризиса - *ДС*, сложная - *ДССД*. Пример первой последовательности - капля воды, второй – рождение организации, множественное приспособление к среде, установление определенного равновесия со средой. В экономической системе: жизненный цикл организации - *ДССД* - возникновение - становление - развитие – умирание или переход в новое качество.

Образование новой организационной формы в результате взаимодействия систем (комплексов) происходит в рамках тектологического акта. Фазы образования новой организации: неопределенная - конъюгационная (начальное соединение комплексов), фаза системных дифференциаций (возникновение новых дифференциальных образований), фаза системной консолидации (дифференцированные образования объединяются в единое целое (новое) - заключительная фаза тектологического акта).

Проще фазы тектологического акта можно описать следующим образом:

- 1) постановка задачи (появилось что-то новое, что необходимо осмыслить);
- 2) определение сущности задачи (необходимо что-то организовать или внести изменение в организацию);
- 3) разрешение задачи (последовательное прохождение этапов решения задачи, консолидация *новой* системы).

Можно рассмотреть фирму с точки зрения тектологического акта:

- 1) конъюгация - решение проблем размера и границ организации;
- 2) системная дифференциация – определение внутрифирменной структуры;
- 3) консолидация - сложившаяся фирма как единство размеров, границ и структуры.

Структурный прогресс и структурный регресс. В рамках решения данной проблемы А. Богданов рассматривает два вида критериев: 1) *виды организованности* - количественная, например, рост размеров фирмы, *структурная* (качественная), например, рационализация внутрифирменной структуры и 2) *достижение организованности (сочетание количественных и качественных видов организованности, их соотношение)*. Пример: рост бизнеса приводит к изменению структуры фирмы и, в свою очередь, изменение структуры фирмы может стать источником роста ее производства. Причина и следствие здесь меняются местами.

Таким образом, все способы изменения структуры организации, которые будут рассмотрены в данном учебном пособии, - реинжиниринг, эволюционные способы перестройки организационной структуры с использованием реинжиниринговых технологий, реструктуризация компаний, находящихся в кризисном положении, слияние, поглощение фирм и

создание ФПГ - все это в случае достижения целей, поставленных менеджерами, является проявлением (примерами) тектологического (организационного) прогресса, а в случае недостижения поставленных менеджерами целей становится примерами тектологического (организационного) регресса. Это, подтверждает практическую значимость тектологии А. Богданова и возможность использования ее категориального и методологического аппарата для решения конкретных проблем теории организации.

2. Развитие тектологии как науки

Тектология, или «всеобщая организационная наука» — новая научная дисциплина, разработанная учёным-экономистом Богдановым А.А. в 20-х годах прошлого столетия, проект был опубликован в одноимённом труде.

Советский кибернетик Г. Н. Поваров писал, что тектология Богданова предвосхитила кибернетику Норберта Винера и общую теорию систем Бергаланфи. Оригинальное предложение Богданова А.А. заключается в объединении всех человеческих, биологических и физических наук, рассматривая их как системы взаимоотношений, и поиска организационных принципов, лежащих в основе всех типов систем.

Тектология была в чем-то родственна русскому космизму. Это выражено в словах:

«Когда-нибудь Земля станет центром жизни для всех планет нашей системы - будет заселять их своими эмигрантами...»²⁰

В философском плане тектология вытекает из монизма. Монизм (от греч. *monos* — один, единственный) — философское учение, согласно которому кажущиеся различными видами бытия или субстанции в конечном счете сводятся к единому началу, общему закону устройства мироздания. В отличие от дуализма и плюрализма, предполагающих существование двух и множества субстанций, монизм отличается большей внутренней последовательностью и монолитностью²¹.

Существует две категории монизма:

- материалистический монизм, в качестве субстанции бытия выступает материя;

- идеалистический монизм - в качестве субстанции бытия выступает нечто нематериальное..

В конце "Эмпириомонизма" Богданов много размышляет о значении идей для повышения социально-трудовой энергии людей, планомер-

²⁰ А. А. Богданов. Тектология: всеобщая организационная наука. Том II. Глава VI, п. 2.

²¹ Монизм// Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. — 4-е изд. — М.: Политиздат, 1981. — 445 с.

ности и организованности человеческой деятельности. В будущем обществе наука, идеология и производство станут единым целым, и тогда и человечество, разделенное на группы и классы, станет самим собой.

А. А. Богданов понимал тектологию как науку, объединяющую в себе организационные методы всех наук. Критикуя ограниченность мышления, воспитанного на специализации, осуществил попытку заложить универсальные, обобщённые основы науки, объединяющей организационный опыт человечества. Организационную точку зрения он рассматривал как призванную служить средством решения практических задач. А. А. Богданов для повышения результативности решения конкретных, практических задач, предполагает обязательное сведение процесса решения задач к выявлению абстрактной составляющей. Решение абстрактной, облегчённой задачи при переводе на конкретный уровень (при детализации) позволяет получить конкретное решение: «Эта точка зрения всегда шире и потому способна, по крайней мере, в некоторых, а может быть, и во всех случаях приводить к результатам более полным или более точным. Опыт всех наук показывает, что решение частных вопросов обычно достигается лишь тогда, когда их предварительно преобразуют в обобщённые формы». Этим методом и пользуется А. А. Богданов при постановке и решении тектологических задач. Задача же тектологии, по Богданову, как науки эмпирической, — систематизировать организационный опыт.

Тектология должна выяснить, какие способы организации наблюдаются в природе и в человеческой деятельности; затем — обобщить и систематизировать эти способы; далее — объяснить их, то есть выработать абстрактные схемы их тенденций и закономерностей, определить направления развития организационных методов и их роль в мировом процессе. По мнению А. А. Богданова, когда в процессе обобщения, абстрагирования выяснены общие законы, то создаётся твёрдая опора для планомерной организационной деятельности — практической и теоретической. Полный расцвет тектологии будет выражаться в сознательном господстве людей как над природой внешней, так и над природой социальной. Успех тектологических обобщений и выводов, по мнению А. А. Богданова, зависит, прежде всего, от правильных методов и способов организации тектологического анализа.

2.1. Единство строения комплексов и их виды

Основная идея тектологии заключается в единстве строения и развития самых различных систем («комплексов») независимо от того материала, из которого они состоят. Это системы любых уровней организации — от атомных и молекулярных до биологических и социальных, то есть «всюду намечается единство организационных методов, — в психических

и физических комплексах, в живой и мёртвой природе, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей» .

На многих примерах Богданов убедительно показывает, что на атомном уровне и в галактическом пространстве, в обществе и экономике действуют одни и те же организационные законы. При этом Богданов отмечает, что конкретная реализация любой организационной структуры не только изоморфна многим системам, иной физической природы, но она сочетает в себе свойства многих организационных структур. И автор «Тектологии» отмечает любопытную особенность сложных систем. Очень часто строение происходящих в них процессов типично для гораздо более простых организационных структур. Комплекс у Богданова не просто множество составляющих с определенными отношениями между ними. Его комплекс есть взаимодействие независимых процессов, связанных циклами развития и деградации. То есть в соответствии с организационной точкой зрения любая система рассматривается как находящаяся в непрерывном изменении, в которой нет ничего постоянного.

И поэтому, исходя из взаимодействия изменяющихся элементов в системах, Богданов выделяет некоторые виды комплексов, различающихся по степени их организованности: организованные, неорганизованные и нейтральные. Организованный комплекс определяется в тектологии на основе принципа «целое больше суммы своих частей», при этом чем больше целое отличается от суммы самих частей, тем более оно организовано. «Но не потому, чтобы в нем создавались из ничего новые активности, а потому, что его наличные активности соединяются с меньшей потерей, чем противостоящие им сопротивления... Там, где сталкиваются активности и сопротивления, практическая сумма, воплощенная в реальных результатах, зависит от способа сочетания тех и других; и для целого эта сумма увеличивается на той стороне, на которой соединение более стройно или гармонично» . В неорганизованных же комплексах целое меньше суммы своих частей. И, наконец, в нейтральных комплексах целое равно сумме своих частей. Среди множества организационных форм А. А. Богданов выделяет два универсальных типа систем — централистический и скелетный.

Для систем первого типа характерно наличие центрального, более высокоорганизованного комплекса, по отношению к которому все остальные комплексы играют роль периферии.

Системы второго типа, напротив, образуются за счет равных по своей организованности низших комплексов. В обществе организующей или дезорганизующей силой является всякая человеческая деятельность.

При этом «организовать», по Богданову, значит сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их. Организа-

тор предприятия объединяет работников, комбинирует их трудовые акты. Использование машины ставит перед организатором задачу в новом виде: как целесообразно организовать действия работников с работой машин. Орудия представляются дополнением органов тела, и улучшение всякого орудия вызывает перегруппировку рабочих сил или изменение связи в трудовых действиях. Задача при этом ставится так, чтобы организовать рабочие силы и средства производства в планомерно функционирующую систему.

2.2. Основные организационные механизмы

Комплексы имеют организационные, формирующие механизмы, различающиеся на конъюгацию (соединение комплексов), ингрессию (вхождение элемента одного комплекса в другой) и дезингрессию (распад комплекса). Если система в определенный промежуток времени не меняет свою структуру, то происходит консервативный подбор.

Напротив, прогрессивный подбор направлен на изменение комплекса, развитие его структуры. Прогрессивный подбор может быть положительным или отрицательным. В случае положительного подбора в системе увеличивается неоднородность компонентов и количество внутренних связей и, таким образом, повышается ее сложность и степень автономии частей. Современными примерами положительного подбора служат стандартизация и кооперирование отдельных предприятий. Положительный отбор обычно повышает не только эффективность организации (например, производительность труда), но и ее неустойчивость. Поэтому необходимы меры, которые ослабляют его действие и охватываются термином «отрицательный подбор».

Отрицательный подбор повышает порядок и однородность, уровень централизации и координации отдельных действий. То есть «при положительном подборе параллельно с возрастанием неоднородности внутренних связей комплекса идет уменьшение этой устойчивости, а при отрицательном — возрастание их однородности — ее увеличение». Отрицательный подбор хотя и повышает структурную целостность и устойчивость системы, но одновременно снижает ее функциональную эффективность. Направленность подбора, от которого зависит возникновение форм организации, относительно стабильна в неизменной среде; наоборот, в быстро изменяющейся среде подбор идет то в одном, то в другом направлении.

Очевидно, что механизмы выбора той или иной структуры системы тесно связаны с определением рациональной меры ее децентрализации-централизации. Например, на предприятии централизация ускоряет адаптацию и облегчает специализацию элементов системы. Но по мере разви-

тия централизации все труднее совершенствовать технологии и внедрять инновации. Поэтому надо установить некоторый уровень децентрализации, обеспечивающий большую защищенность системы и возможность продуктивного развития инициативы отдельных звеньев. При этом следует инициировать и поддерживать противоположные тенденции по отношению к классическому принципу специализации, а именно, идеи многофункциональности, процессы реинтеграции, изменения функций различных структурных звеньев на предприятиях.

Говоря о развитии общества в целом, Богданов приходит к следующей связи: структурная неустойчивость — нарастающая неоднородность внутренних связей — положительный подбор — экономический подъем (процветание). То есть период положительного подбора соответствует экономическому процветанию общества, когда его богатство возрастает. В это время увеличиваются сложность общественной жизни, и неоднородность ее элементов. «Люди, предприятия, группы, организации расширяют свою деятельность, свои потребности, свой опыт; число человеческих единиц и их группировок возрастает: размножение, устройство новых предприятий, возникновение новых связей». Постепенно усиливаются различия между людьми, растет их социальное неравенство, когда капиталисты извлекают из процветания большую выгоду. «Усложнение жизненных отношений, рост их неоднородности уменьшают стройность и устойчивость всей системы».

Таким образом, структурная неустойчивость общества нарастает к концу фазы подъема. И впоследствии в экономику вторгаются более конкурентоспособные субъекты и процесс роста на короткое время прекращается. В этот период экономика перестраивается на новый режим. Данный период завершается тогда, когда экономика от спада переходит к очередной фазе подъема — положительному подбору.

2.3. Динамическое равновесие систем

А. А. Богданов различает системы уравновешенные и неуравновешенные, пишет о возможностях их перехода из одного состояния в другое. Он рассматривает равновесное состояние системы не как раз и навсегда данное, а как динамическое равновесие. Система, находящаяся в равновесии, в процессе развития постепенно утрачивает это качество и переживает это состояние как «кризис», а преодолевая его, приходит к новому равновесию на новом уровне своего развития.

Таким образом, Богданов воспринимает равновесие как понятие "не статического, а динамического содержания: равенство двух потоков противоположных изменений...". Идет ли речь о создании или ликвидации, о слиянии или разделении различных структурных единиц, об их включении в состав единиц более крупного порядка или выделении из них, о каком бы уровне речь ни шла — от одного человека, коллектива, предприятия до

сложных организационных систем огромного размера (отраслей экономики, ведомств, государств, территориальных единиц), все эти процессы в наиболее обобщенной и абстрактной форме описаны А. А. Богдановым в предложенных им терминах ингрессии, дезингрессии, конъюгации и т. п.

Структура любой системы рассматривается А. А. Богдановым как результат непрерывной борьбы противоположностей, сменяющей одно состояние равновесия системы другим. Принцип равновесия находит свое выражение не только в отмеченных выше формах, но и в чисто организационном требовании равновесия прав и обязанностей каждого человека, каждого органа управления и вообще любого звена какой-либо организации. Ведь нарушение этого равновесия повлечет за собой тяжелые последствия для данной организации: либо бесконтрольные обладатели полномочий получают и используют возможности для злоупотреблений, либо бесправные носители обязанностей не смогут их выполнять должным образом.

Подобные тяжелые последствия наступают и в других случаях нарушения равновесия: между производительными силами и производственными отношениями, между производственными отношениями и формами политической и вообще духовной жизни общества, между спросом и предложением на рынке, между производством сырья и готовой продукции из него, между экономическим и социальным развитием и т. д.

Также Богданов считает, что только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность системы, поддержание ее равновесия. Внешняя среда видится как одна из главных факторов, определяющих строение организации. Система у Богданова не просто взаимодействует со средой, но, будучи структурно связанной с ней, адаптируется к изменениям и коэволюционирует со средой.

Одной из ключевых концепций тектологии Богданова является «закон наименьших»- идея о том, что стабильность системы определяется стабильностью ее самого слабого звена. То есть устойчивость равновесия всех организационных форм лимитируется крепостью самого слабого звена, что имеет особое значение для обеспечения пропорциональности и сбалансированности различных сфер и отраслей народного хозяйства.

При этом Богданов говорит о необходимости учета слабых звеньев, их подтягивания до ушедших в своем развитии вперед и достижения нужного соответствия между различными частями и показателями плана. Укрепление слабейших точек соответствует и другому тектологическому правилу — пропорциональности между элементами единой системы. Развитием такого подхода фактически являлись практические меры, которые были направлены на опережающее развитие некоторых отраслей и производств, представляющих собою узкие места, сдерживающие социально-экономический прогресс страны в целом.

А. А. Богданов говорил о необходимости соблюдения «нормы равновесия» отраслей и предприятий народного хозяйства. Поскольку, согласно «закону наименьших», отрасли, относительно наиболее подорванные, наиболее отстающие, неизбежно задерживают развитие остальных звеньев экономики, такие слабые отрасли и предприятия должны подлежать наиболее энергичной поддержке. Именно им надо направлять рабочие силы и средства труда из отраслей, наименее отстающих, до достижения «нормы равновесия».

В трудах Богданова особое место занимает использование тектологических законов для решения проблем организации социалистического народного хозяйства. В центре внимания его научной работы была задача разработки модели единого хозяйственного плана. Можно сказать, Богданов был первым, кто сформулировал основные принципы его построения. Он писал, что планомерное хозяйство является таковым, если в нем «все части стройно согласованы на основе единого, методически выработанного хозяйственного плана. Как же следует приступать к решению этой задачи, беспримерной по масштабу и по своим трудностям? Принципы могут быть установлены лишь с научно-организационной точки зрения».

Рассуждая о построении народнохозяйственного плана, Богданов сформулировал основные его принципы: целостности экономики и единство плана, прямых и обратных связей в управлении и планировании, а также изложенные выше основные тектологические идеи — «закон наименьших», равновесия плана (как любого другого комплекса), пропорциональности, сбалансированности.

При этом исходным пунктом планирования является удовлетворение человеческих потребностей, что определяет именно динамичность равновесия плана. Исходя из цели удовлетворения человеческих потребностей, Богданов выводит объем, виды потребностей и рассчитывает необходимое количество предметов потребления при данной численности трудоспособного и нетрудоспособного населения, выводя отсюда потребность в средствах производства.

Построение же эффективного хозяйственного плана, по Богданову, невозможно без системной целостности общества и его отдельных подсистем. Он говорит, что общество есть сумма человеческих активностей в природной среде, и каждая отрасль народного хозяйства, предприятие, работник как части организационной системы выполняют в ней свою определенную функцию. При этом «всякая сложная система прочна и устойчива постольку, поскольку она связана „цепной связью“, в которой каждая часть функционально поддерживает другие» .

Богданов рассуждает о сильном влиянии организационных структур на процессы общественной жизнедеятельности, утверждая, что государст-

во является более устойчивым и общественно эффективным, если оно имеет слитную, централизованную структуру при неблагоприятных обстоятельствах («отрицательном подборе») или (при «положительном подборе») структуру, основанную на федерации, автономии, самоуправлении.

Итак, А. А. Богданов говорит о целостности политической, народнохозяйственной и других общественных систем, ослабляемой или разрываемой чрезмерным возрастанием или, напротив, уменьшением влияния, власти, ответственности отдельных звеньев структуры, неисполнением ими по разным причинам той функции, которую они должны исполнять в данной системе.

РАЗДЕЛ II. Организационная эффективность

Глава 1. Понятие организации.

Цель, миссия, задачи

1. Понятие «организация». Подходы в исследовании организаций

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий теории организации. Слово «организация» происходит от латинского *organizo* – делать сообща, стройный вид, устраиваю. Организация может быть определена как: 1) искусственная (синоним – организованная) система, созданная человеком по определенному плану (проекту); 2) активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

Слово «организация» имеет в русском языке три значения²².

1. Организация как объект – объединение людей (учреждение).
2. Организация как процесс – деятельность (менеджмент организует людей);
3. Организация как свойство – степень упорядоченности (у вас хорошая организация, т.е. вы организованы).

В определении организационного поведения данное слово используется в первом смысле – как наиболее общее понятие группы людей, имеющих общую цель и институционально вписанную в общество.

Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества, и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация – объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования.

В значительной мере и индивидуальное, и групповое поведение людей определяется их включенностью в организации. Особенно значима роль организаций в регулировании совместной деятельности людей.

Организация является основной функцией управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упоря-

²² Пригожин А.И. Социология организации.- М., 1980.

доченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Независимо от типа и масштабов деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд общих принципов, которыми следует руководствоваться любой организации в процессе своей деятельности:

- – определение и детализация целей;
- – определение приемов, способов деятельности, способствующих достижению этих целей;
- – поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- – координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- – обеспечение единства целей;
- – установление эффективного контроля.

Все организации (биологические, социальные, технические, экономические) построены на основе **иерархического принципа**.

Иерархический принцип означает, во-первых, централизацию, линейную подчиненность низших звеньев системы высшим, особую форму разделения труда – не только по горизонтали, но и по вертикали, закрепление за людьми и подразделениями управленческих и исполнительских функций. Во-вторых, иерархия обуславливает личную зависимость одного человека от другого. В-третьих, иерархия функционирует как власть, т.е. члены организации подчиняются правилам и стандартам организации – в противном случае к ним могут быть применены санкции и меры принуждения.

Существенной чертой организации является также *горизонтальное разделение труда*, которое позволяет специализировать деятельность сотрудников, повышать производительность и качество их работы. Классический образец горизонтального разделения труда на промышленном предприятии – производство, снабжение, маркетинг, кадровое обеспечение и финансы, НИОКР.

Горизонтальное разделение труда требует создания специализированных подразделений (отделы, управления, службы и т.д.). Специализированные подразделения, будучи составными частями целостной организации, представляют собой социальные системы меньшего масштаба и сложности, деятельность которых сознательно направляется, координируется для достижения общей цели. Координация работы людей и специальных подразделений составляет сущность управления, без которого организации не могут существовать.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивирования (активизации), координации, регулирования, контроля и исследования.

В больших и сложных организациях управление должно быть четко отделено от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать специальных руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Каждая организация имеет свою организационную структуру. **Организационная структура** – структура объекта управления, отражающая взаимодействия между его элементами. Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности организаций и была приспособлена к ним.

Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных управленческих функций, определяет взаимоотношения работников внутри организации. Структура организации устанавливает некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений.

Структура организации определяет структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организаций. Она устанавливает ответственность подразделений организаций за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

Руководителю фирмы, менеджеру важно знать, что организация обладает способностью к адаптации, самоорганизации и саморегулированию. Организация рассматривается как процесс и как явление.

Организация как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

В качестве примера организации как процесса можно привести процесс создания работоспособного коллектива. Организация как процесс регулируется законами о труде, процессуальным и уголовным кодексами.

Организация как явление – это объединение элементов для реализации программы или цели по производству товаров, услуг, информации, знаний и действующих на основании определенных правил и процедур.

В России организации как явление регулируются Гражданским кодексом РФ и другими нормативно-правовыми документами. Общими чертами организаций являются наличие по крайней мере одного человека, хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества; совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

В исследовании организаций применяются системный, комплексный и аспектный подходы. Системный подход требует учета всех ключе-

вых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений. **Системный подход** предусматривает рассмотрение объекта в качестве системы, состоящей из многих взаимосвязанных подсистем (элементов), имеющих вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь. *Комплексный подход* требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов. *Аспектный подход* довольствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе или синтезе организационных образований.

Системный подход требует наибольших затрат ресурсов и времени. Если это оправдано, то его использование целесообразно. Соответственно комплексный и аспектный подходы более дешевые, но увеличивается погрешность при обработке недостаточных данных и в результатах решения.

2. Цели и задачи организации как элементы ее внутренней среды

Организацию следует рассматривать как средство достижения целей. Цель – это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив. Внутренняя среда организации состоит из внутренних переменных. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Внутреннюю среду организации целесообразно рассматривать под углом зрения кибернетики, как составляющую из двух частей (управляемой и управляющей систем и подсистем). Каждая из систем состоит из блоков. Совокупность этих блоков и даст набор параметров внутренней среды.

Управляемая система:

- объект производства (ассортиментный набор);
- предметы труда;
- оборудование, оснастка, инструмент;
- производственные рабочие;
- производственный процесс;
- технология;
- производственная инфраструктура;
- организационно-производственная структура;
- сфера деятельности;
- информация и т.д.

Управляющая система:

- функции управления;
- организационная структура;
- процесс управления;
- техника управления;

- технология управления;
- сотрудники управленческого аппарата;
- управленческие подразделения;
- механизм управления (методы и средства воздействия);
- информация и т.д.

Внутренняя среда организации представляет собой пять взаимосвязанных переменных: цели, задачи, организационная структура управления предприятием, техника и технологии, персонал.

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, достичь которую стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. **Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями.** Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми. Процесс претворения организацией целей в жизнь представлен на рис. 4.



Рис. 4. Процесс претворения организацией своих целей в жизнь

На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам коллектива. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива (рис. 5.).



Рис. 5. Процедура совместного определения целей организации

Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый член организации знает, к чему он должен стремиться.

Задача – это предписанная работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технологической точки зрения задачи предписываются не сотруднику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации (рис.6).

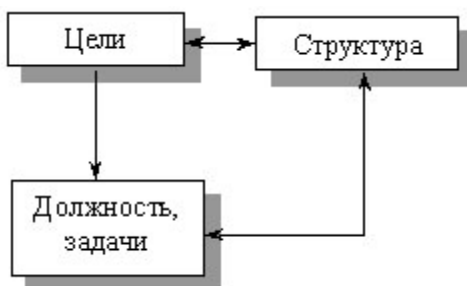


Рис. 6. Взаимосвязь должностей, структуры и целей

Организационная структура – структурные подразделения (относительно изолированные, но взаимосвязанные и взаимодополняющие друг друга) необходимо создать для достижения наибольшего экономического эффекта и повышения управляемости процесса производства, а также для закрепления конкретных обязанностей за каждым фрагментом производственной структуры, согласно выбранной технологии.

Технология и техника – ее выбор определяется внутренней целью фирмы. На основании выбранной организационно-технологической структуры следует определить задачи каждого рабочего места.

Пятая переменная – это сотрудники, которые займут рабочие места. Переменная «персонал»²³ – это квалификационный уровень персонала, производительность труда, эффективность управленческих решений, имидж предприятия.

3. Цели, миссия и задачи организации как элементы ее внешней среды

Как уже было ранее сказано, цель организации – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация. Но у каждой организации есть еще одна из главных ее составляющих – это миссия. Миссия представляет вершину иерархии целей деятельности организации. Это необходимо важный элемент самоопределения организации, позволяющий определить смысл существования и значение ее деятельности.

Миссия организации – выражение философии и смысла существования предприятия. Миссия (чем мы занимаемся) – формулирование наиболее важных целей деятельности организации, определение того, для чего она нужна, какое место в обществе она занимает. Необходимо выяснить видение перспектив (кем хотите стать), то есть составить образное представление о том, какой будет организация через определенное время.

Одними из приоритетных направлений являются ценности – во что мы верим, на что должны опираться и как действовать. Это позволяет сотрудникам понять философско-нравственные ориентиры деятельности организации, наиболее общие правила и нормы, которыми будут руководствоваться сотрудники в достижении целей.

В миссии не принято указывать в качестве главной цели, получение прибыли, хотя прибыль – определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рас-

²³ См. Семь НОТ менеджмента: Настольная книга руководителя. –2-е изд./Под ред. В. Красновой и А. Привалова// ЗАО «Журнал эксперт», 1997.

смаатриваемых организацией путей и направлений развития, вследствие чего может привести к неэффективной работе.

Сама миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем поставки и реализации целей организации.

В состав миссии предприятия входят – высшие цели и ограничения, этика, основополагающие принципы, внешний образ, ценности, авторитет, культура, нормы поведения.

Концепция современного менеджмента, определяет в качестве основной задачи, обеспечение эффективности функционирования предприятий на рынке. Только в этом случае может быть решена ключевая задача менеджмента – обеспечение присутствия предприятий на рынке в течение длительного периода²⁴.

Именно с этой целью группа Вайсмана²⁵ и разработала систему "Десять шагов к успеху". Эта концепция построена по модульному принципу: образ предприятия, анализ внешней среды, анализ конкурентов, анализ потребителей, анализ собственной ситуации, анализ собственного потенциала, формулирование целей, наглядность, способность к оперативному принятию решений, маркетинговая стратегия, контроллинг.

Для руководителя необходимо рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, опутанных связями с внешним миром (смотри разделы «Предмет, метод, задачи тектологии как науки. Развитие тектологии как науки»).

Условие успешного управления – использование инструментов и методов для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения²⁶. Можно согласиться с утверждением Завгородней А.В., Ямпольским Д.О. о том, что «внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений»²⁷.

В отличие от внутренней среды, имеющей границы существования (те же, что и организация), внешняя среда не имеет фиксированных границ. Ее составляют различные социальные объекты (системы), как соседствующие с данной организацией, так и сколько угодно удаленные от последней.

²⁴ См. Микроэкономика / Под. ред. Е.Б. Яковлевой - М.: АКАЛИС, 1997.

²⁵ См. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента : 5 факторов успеха : Пер. с нем. - М. :АО "Интерэкспорт", " Экономика", 1995.

²⁶ См. Кабушкин Н.И. Учебник. – Мн.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997.

²⁷ См. Маркетинговое планирование/ А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская.- СПб: Питер, 2002.

К примеру, внешняя среда предприятия, предоставляющего услуги перевозок чрезвычайно сложна. Описать влияние внешней среды на деятельность предприятия в форме математической модели практически невозможно, да и нецелесообразно, так как факторов внешней среды очень много, не все они могут быть выражены количественно, их проявление все время меняется, и они взаимно влияют друг на друга.

Если рассматривать предприятие как открытую систему (взаимодействие с внешней средой), то среди основных факторов ее внешней среды следует выделить: законодательство и государственную власть, состояние экономики, технический и технологический прогресс, культуру, экологию, демографию, потребителей, поставщиков, конкурентов, контактные аудитории, потребителей. Данные факторы формируют спрос на услуги предприятия и соответственно влияют на их объем работы.

Как видно из схемы, основными факторами, отражающими, взаимодействие внешней и внутренней среды организации являются: структура и объем работ, сеть, структура технического парка, структура доходов и расходов;

Структура маршрутной сети предприятия зависит от многих факторов, а именно: дальности каждой маршрутной линии, общего пассажиро-потока и грузопотока на линии, расписания, частоты выполнения рейсов.

Данные факторы являются по большей части характеристиками внешней среды предприятия, определяют не только структуру маршрутной сети (рис.7.). предприятия, но и оказывают непосредственное влияние на доходы, расходы и общий финансовый результат деятельности предприятия, предоставляющего услуги.



Рис.7. Схема взаимодействия внутренней и внешней среды предприятия

Глава 2. Организационная среда

1. Создание организационных структур как функция менеджмента

1.1. Вклад А.В.Суворова в менеджмент

Эту функцию менеджмента превосходно выразил великий полководец А.В.Суворов: "Каждый солдат должен знать свой маневр". Не надо удивляться, что мы цитируем генерала. Эффективность управления в армии выявляется самым жестким образом - в борьбе с врагом. Если офицер не сумел организовать своих подчиненных в согласованно действующую боевую единицу - он погибает вместе со своей командой. Для обычного менеджера ситуация лучше - в крайнем случае разорится его фирма.

Таким образом, каждый сотрудник фирмы должен знать, что ему надо делать в той или иной ситуации. Лишь в очень маленьких организациях менеджер может сам рассказать каждому об его обязанностях. Возможности психики любого человека ограничены - психологи установили, что число непосредственных подчиненных у начальника, который ежедневно с ними работает, должно быть не более семи (если больше - деловой контакт оказывается поверхностным).

Поэтому создают иерархические системы управления - рядовой работник действует под началом руководителя группы, тот имеет дело с руководителем отдела. Руководитель отдела подчиняется одному из директоров, а те - генеральному директору. Обычно у Первого лица предприятия (менеджера, генерального директора) - четыре непосредственных помощника - по производству (технический директор или главный инженер), по финансам (финансовый директор, иногда главный бухгалтер), по маркетингу (директор по маркетингу, иногда начальник отдела сбыта), по персоналу (начальник управления кадров, директор по кадрам). Каждому из них подчиняются свои службы, состоящие из отделов, цехов и иных структур.

Письменные инструкции, указывающие обязанности сотрудников и правила действий в тех или иных случаях, также имеют целью согласованность действий и обеспечивают единство фирмы как хозяйствующего субъекта. Организационную структуру фирмы можно сравнить со скелетом живого существа, но только скелет рукотворный - его создает и меняет главный менеджер.

1.2. Делегирование полномочий (делократия)

В некоторых организациях сотрудники по всем вопросам обращаются к начальнику, и только он принимает решения. При этом начальник

демонстрирует свою власть и получает удовлетворение от чувства собственной незаменимости, а подчиненные перекладывают часть своей работы и полностью свою ответственность на плечи начальника. Однако эффективность такой организации труда невелика. Начальник задыхается среди мелочей и не может найти время для той работы (например, по выбору стратегических приоритетов фирмы), которую только он может выполнить, а сотрудники полубездельничают, ожидая визита к начальству.

Более рациональна система "делегирования полномочий", при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них:

- "знает свой маневр", т.е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает;

- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;

- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Таким образом, происходит "распределение полномочий" между менеджерами различных уровней. Важно, что работа каждого оценивается самим выполняемым этим менеджером делом, в частности, не зависит от личных взаимоотношений с начальством. Поэтому известный отечественный менеджер и публицист Ю.И.Мухин²⁸ называет такую систему распределения прав и обязанностей "делократией".

Делократия — разработанная Мухиным концепция управления, дословно означающая «власть дела», в отличие от бюрократии — «власти бюро» (то есть власти начальства). Согласно этой концепции, любая деятельность исполнителей и руководителей должна подчиняться в первую очередь *интересам дела*, а не указаниям вышестоящего руководства. Предложена Юрием Мухиным в книге «Путешествие из демократии в дерьмократию и дорога обратно» в 1993 году. Впоследствии развита им в переработанном издании книги под названием «Наука управлять людьми»²⁹, а также работе «Командировка в государство Солнца» и газете «Дуэль», главным редактором которой он является.

Внедрение *делократии* в практику управления, по Мухину, заключается в том, что для максимальной эффективности управления требуется

²⁸Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. - М.: Фолиум, 1995. - 368 с

²⁹Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: 2008 ISBN: 978-5-89747-034-1

его максимальная дебюрократизация. Иначе говоря, каждый работник должен руководствоваться не инструкциями и указаниями начальства, а тем, чего в данный момент требует порученное ему *дело*. При этом результаты труда также должен оценивать не начальник, а потребитель результата труда — готового продукта, услуги или полуфабриката. Методы управления, основанные на *делократии*, Мухин называет *делократическими*, а их внедрение в практику — *делократизацией*.

В качестве важных примеров Мухин рассматривает организацию управления в армии, на производстве и в сфере государственной службы. *Делократическое управление*, по Мухину, в наибольшей степени может проявляться именно в армии в условиях военных действий, где неправильно принятое решение может привести к смерти военнослужащего, и соответственно, возрастает ответственность за любые действия. В сфере производства в рамках *делократизации* должен вводиться полный [хозрасчёт](#) на уровне каждого конкретного работника (а не только на уровне предприятий). Контроль должен осуществляться потребителем, который не будет принимать произведённые товары и услуги, причём в роли товаров должны выступать и полуфабрикаты, а в услуги должна включаться деятельность управленцев. В качестве потребителей необходимо рассматривать и производителей, к которым поступают полуфабрикаты и продукция незавершённого производства.

В сфере власти Мухин предлагает заставить служить государство цели улучшения жизни народа (не на словах, как это часто бывает, а на практике). Для этого предлагается принять Закон «О суде народа России над Президентом и членами Федерального собрания Российской Федерации». Его текст регулярно публиковался в газете «Дуэль». Реализация этого закона предусматривала бы, по Мухину, введение контроля над высшими выборными руководителями государства путём проведения суда народа по истечении срока правления президента и депутатов с возможными исходами: «Заслуживает поощрения», «Без последствий» и «Заслуживает наказания».

В первом случае представитель власти объявлялся бы героем и ему отдавались бы соответствующие почести, во втором случае — по отношению к нему никаких действий не предпринималось бы, а в третьем — представитель власти должен был бы отбыть тюремное заключение, равное сроку его правления. Закон предлагается принять через механизм референдума.

Автор книг по менеджменту А.И. Орлов рассматривает *делократию* как один из вариантов делегирования полномочий. Практически реализованным вариантом делократии Орлов называет подрядный метод.

Подрядный метод, при котором подрядчик получает от фирмы задание, правила приемки работы и ее оплаты в зависимости от качества, а

также начальное финансирование, а все остальное - набор работников, организация трудового процесса, выбор поставщиков и т.п. - дело подрядчика, а не фирмы.

1.3. Законы Паркинсона

Англичанин С.Н.Паркинсон подробно исследовал ряд отрицательных явлений, широко распространенных в организационных системах. Его весьма критическая книга необходима любому менеджеру, где бы он ни работал - в государственной организации или в частной фирме. Она поможет избежать многих ошибочных решений, распространенных в среде управленцев.

Так, например, "законы Паркинсона" гласят³⁰:

- 1) Объем работы возрастает в той мере, какой необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение;
- 2) Расходы стремятся сравняться с доходами;
- 3) Расширение означает усложнение, а усложнение – разложение;
- 4) Численность персонала возрастает, независимо от того, становится работы больше, меньше или ее нет совсем;
- 5) Если существует способ отложить принятие важного решения, истинный бюрократ обязательно его найдет;
- 6) Прогресс науки обратно пропорционален числу выходящих журналов;
- 7) Предполагаемые важность и сложность задачи возрастают прямо пропорционально выделенному на ее решение времени;
- 8) Любой работник начинает терять хватку за пять лет до достижения пенсионного возраста, чему бы этот возраст ни равнялся.
- 9) Учреждение, в котором работают более тысячи сотрудников, становится «вечной империей», создающей так много внутренней работы, что больше не нуждается в контактах с внешним миром;
- 10) Отсрочка – самая надежная форма отказа;
- 11) Ловкость в выбивании субсидий состоит главным образом в умении внушить ведающим финансами чиновника, что именно ОНИ были инициаторами проведения исследований по вашей теме, а вы лишь идете у них на поводу, неохотно, вопреки собственным убеждениям, соглашаясь со всеми их предложениями;
- 12) Эффективность телефонного разговора обратно пропорциональна затраченному на него времени;

³⁰ Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989. - 448 с.

Аксиомы:

"1) чиновник (и вообще управленец) стремится увеличивать число подчиненных, но не соперников;

2) чиновники создают работу друг для друга."

Кроме того, "работа заполняет все время, отпущенное на нее". Знакомый с работами Паркинсона менеджер будет беспощадно бороться с попытками увеличить штат управленцев и требовать выполнения работ в максимально сжатые сроки. Когда появляется претендент на работу в фирме, надо принимать решение, исходя из вопроса: "Можем ли мы без него обойтись?", а не из вопроса "Сможем ли мы использовать его способности?".

2. Руководство организации

2.1. Команда - основа успеха

Команда - это те, с кем менеджер работает ежедневно. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера. Если приказы не исполняются, письма теряются, встречи срываются из-за бестолковости сотрудников, которым поручено их организовать, то ожидать эффективной работы фирмы невозможно.

Создание команды - одно из самых важных дел менеджера. Можно сказать, что команда - его основной инструмент работы. Недаром, меняя место службы, менеджер часто "перетаскивает" за собой и свою команду. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды. В ней не должно быть случайных людей. Возникновение ссор и раздоров в команде сильно снижает ее эффективность. Поэтому зачинщиков ссоры целесообразно удалить из команды, даже если их профессионализм весьма высок.

Менеджер должен заботиться о членах своей команды, помогать им в различных ситуациях, поддерживать положительную мотивацию по отношению к команде, применяя как моральные, так и материальные стимулы. Команда должна быть дружной. Однако при этом полезно поддерживать некоторую дистанцию между членами команды, чтобы дружеские отношения не мешали деловым. Именно поэтому обычно не рекомендуют включать в команду родственников и друзей детства, поскольку в их отношении трудно отделить деловые отношения от иных.

2.2. Распорядительство

Менеджер управляет с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды доводит до всех подчиненных и добивается их

выполнения. Приказы и распоряжения могут быть письменные и устные, а также доведенные до адресата с помощью компьютера и электронной почты. Они должны однозначно восприниматься исполнителями, быть ясными, четкими и по возможности короткими. Иногда нужна вводная часть, разъясняющая необходимость данного приказа.

Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно. Связано это прежде всего с тем, что каждый из собеседников запоминает разговор по-своему. Обычно в памяти остается то, что выгодно данному лицу.

Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве. Необходимо помнить, что некоторые виды приказов, в частности, по кадровому составу, могут быть обжалованы в суде.

2.3. Менеджер как специалист

В деятельности многих менеджеров переплетены решения управленческих и профессиональных задач. Например, главный инженер химического завода - только менеджер, но и инженер. Главный врач больницы должен уметь не только управлять, но и лечить. Менеджеры такого типа должны время от времени демонстрировать свои возможности в профессиональной деятельности, а проявленная ими некомпетентность сильно снижает уважение сотрудников.

Но есть и менеджеры, для которых управленческие задачи отделены от профессиональных. Зачастую человек не может быть компетентным во всех областях, к которым относится деятельность его организации. Причина проста - "нельзя объять необъятное". Так, ректор университета или директор крупного научно-исследовательского института выступает прежде всего как администратор, согласующий интересы отдельных подразделений, в профессиональной деятельности которых он разбирается поверхностно. При этом он дополнительно к работе менеджера обычно заведует кафедрой или отделом, выступая при этом как профессионал.

Таким образом, на вопрос: можно ли руководить тем, в чем не разбираешься, ответ - да. Но при этом надо включить высококвалифицированных профессионалов в состав команды и воздерживаться от высказываний и единоличных решений по вопросам, в которых не разбираешься.

3. Координация взаимодействия в организации

3.1. Совещания

Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не

должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Поэтому совершенно необходимы регулярные совещания менеджеров. Не так легко грамотно подготовить и провести совещание, добиться принятия полезных для работы фирмы решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника, и т.д. Это - наука и искусство, которыми должен владеть менеджер. Надо иметь в виду, что хорошо разработаны и методы срыва совещаний, превращения их в пустое времяпровождение, а также методы организации коллективного принятия решений, выгодных кому-либо лично, но не фирме³¹. Менеджер должен быть готов к активной борьбе с подобными поползновениями.

На некоторых совещаниях проводятся голосования. К настоящему времени теория голосования достаточно разработана³², и установлено, что результат голосования во многих случаях зависит от процедуры голосования и методов принятия решения. Так, председательствующий может спросить "кто за?", а может и по другому: "Есть ли у кого возражения?". В первом случае естественно принять тот вариант, за который подано наибольшее число голосов "за", а при втором - тот, против которого меньше всего возражений. А как быть, если один вариант имеет много сторонников и заметное число противников, а остальные оставляют участников совещания равнодушными? Этот пример показывает, как важно заранее утвердить регламент совещания.

3.2. Типовая процедура подготовки документа

Координация действий менеджеров происходит и при подготовке документов - планов, приказов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей и др. Обычно один из сотрудников - назовем его Исполнителем - готовит первоначальный вариант документа. Он размножается и рассылается на отзыв заинтересованным в нем менеджерам, а иногда и в другие организации. Исполнитель составляет сводку отзывов, с одними из замечаний соглашается, против

³¹ Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989. - 448 с.

³² Вольский В.И., Лезина З.М. Голосование в малых группах. Процедуры и методы сравнительного анализа. - М.: Наука, 1991. - 192 с.

других высказывает возражения. Затем собирают т.н. "согласительное совещание", на которое приглашают всех тех, с чьим мнением Исполнитель не согласен. В результате дискуссии по ряду позиций достигается компромисс, и возражения снимаются. Окончательное решение по проекту документа с учетом оставшихся возражений принимает генеральный директор или Совет директоров, т.е. высшая инстанция в данной организации. Именно такова процедура подготовки Законов РФ, государственных стандартов и иных ответственных документов.

Во многих случаях эта процедура заменяется на *визирование*, при котором все согласие менеджеры выражают, накладывая на документ *визу*, т.е. расписываясь (иногда добавляя несколько слов по затрагиваемой проблеме). Например, подготовленное для отправки в другую организацию письмо визируют руководители нескольких отделов, и генеральный директор его подписывает от имени фирмы, не вникая в суть (поскольку каждый день он подписывает десятки писем, то вникать некогда). Адресату уходит письмо, на обратной стороне которого указаны фамилия и телефон Исполнителя (поскольку адресат тоже хорошо знаком с процедурой подготовки документов, он понимает, что по конкретным вопросам надо обращаться к Исполнителю, а не к генеральному директору). В архиве фирмы остается письмо с визами, так что в случае необходимости легко выяснить, кто составил и одобрил документ).

4. Поиск компромиссов

Менеджер должен быть уверен в своей точке зрения и уметь ее отстаивать. Но для блага дела иногда полезно идти на компромиссы, открыто заявляя: "Я с Вами не согласен, я остаюсь на своей точке зрения, но ради блага фирмы, ради возможности совместной работы готов пойти на то-то и то-то". Искусство компромисса - одно из самых сложных, но и необходимых для менеджера.

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха является *конкурентоспособность*. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации, включающим в себя такие понятия, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама и т.д.

Принято считать, что позиции компании на рынке устойчивы и положение ее на рынке надежно, если компания обладает рядом *конкурентных преимуществ*, позволяющих ей противостоять натиску конкурентов.

Однако глобализация мировой экономики привела к тому, что в настоящее время практически каждая фирма встречается с появлением на занимаемом ею рынке товаров и услуг иностранных конкурентов. Необычайно острая мировая конкуренция предъявляет требования к предприятиям с точки зрения их способности создавать, воспринимать, закреплять и развивать новации. В этих условиях для любого производителя главным фактором успеха становится способность не только противостоять сопернику, но и опережать соперника в своем бизнесе.

Тогда способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше — с положительной динамикой возрастания) также является фактором конкурентного преимущества производителя, который мы назовем конкурентоспособностью компании. Таким образом, конкурентоспособность компании является интегральным показателем, зависящим от многих факторов.

Немаловажным фактором успеха компании на занимаемом ею рынке является умение оценивать и устанавливать выгодный ей баланс интересов всех субъектов, действующих в сфере интересов компании.

Наиболее глубоко изученный в экономической теории вопрос ценового баланса интересов между продавцом и покупателем характеризуется своей наглядностью и послужит нам отправной точкой в рассуждениях о мультивариантном характере управления компромиссами. Формирование цены продажи производителем состоит в установлении оптимального соотношения спроса на его продукцию/услуги и возможности предприятия предложить необходимые объемы продукции/услуг. Искусство компромисса в процессе ценообразования, проводимого производителем, состоит в достижении максимума прибыли в течение всего периода производства продукции/услуги за счет варьирования ценой таким образом, чтобы удерживать потребителя от ухода к конкуренту, либо переключать интерес покупателя на товар-заменитель.

Реалии современных бизнес-процессов охватывают необычайно большое количество видов взаимодействий между поставщиками, подрядчиками, партнерами и т.д. Но в любом случае отношения между контрагентами можно рассматривать как компромиссный вид сотрудничества, где нарушение интересов любой из сторон ведет к обоюдным процессам ухудшения финансовых результатов в перспективном плане. Любое сотрудничество заключается в поиске, сборе и обработке информации, обмене ею с партнерами, проведении регулярного мониторинга действий партнеров и конкурентов, проведении переговоров, принятии решений, расходах по контролю и юридической защите своих интересов.

Все эти действия составляют существенную часть издержек, которые в экономической теории принято называть транзакционными издержками³³. Экономия на транзакционных издержках становится реальным фактором, ведущим к повышению конкурентоспособности фирмы. Таким образом, становится очевидной выгода от достижения долговременного и устойчивого сотрудничества за счет достижения ценового компромисса между производителем и потребителем, а соблюдение ценового компромисса является важнейшим управленческим вопросом для менеджмента фирмы. В случае если по ошибке менеджмента при расчете цены спроса цена на продукцию/услуги фирмы будет занижена, то фирма понесет потери в прибыли. Но если цена будет завышена, то она отпугнет от фирмы ее постоянных партнеров. Цена продажи должна быть установлена таким образом, чтобы не нанести ущерба собственной компании от занижения, с одной стороны, и соответствовать интересам покупателя, с другой стороны.

Несвоевременная реакция фирмы на изменения внешней среды несет ей реальный финансовый ущерб. Для того чтобы реакция компании на изменения, происходящие в окружении, была синхронной или опережающей, фирмы подстраивают свою структуру в сторону увеличения ее динамичности и управляемости. Настройке также подвергается система управления предприятием и внутрикорпоративными связями, которые играют важнейшую роль в поддержании высокой конкурентоспособности. История развития корпоративного управления и эволюционные процессы в изменениях корпоративных структур хорошо исследованы и описаны.

Практики современного менеджмента отмечают, что жестко интегрированные управленческие структуры приводят к возникновению острой внутрифирменной конкуренции между подразделениями, что вовсе не является целью организации управленческой структуры корпорации, а, наоборот, ослабляет конкурентные позиции по отношению к внешним соперникам³⁴.

Эволюционная концепция развития корпоративного управления предполагает, что в результате растущей нестабильности внешней среды, где в качестве ключевых факторов, определяющих характер внешней нестабильности, рассматриваются усиление дифференцированности потребительского спроса, а также ускорение обновления продукции и технологии, корпорация вынуждена будет изменяться и адаптироваться, поскольку

³³ *Моисеева Н., Слушаенко М.* Транзакционные издержки и их влияние на конкурентные позиции фирмы // *Маркетинг*. — 2002. — № 3.

³⁴ *Люк Мартин.* Чего не хватает российскому менеджменту? // *Проблемы теории и практики управления*. — 2000. — № 4

жесткие управленческие структуры не обладают способностью быстрого принятия решений в силу не только консервативности менеджеров, но и склонности к консерватизму всех людей вообще. Как следствие, растет важность гибкости структуры, которая может быстро меняться, перестраиваться, в частности переходить на выпуск новой продукции.³⁵ Таким образом, жесткая структура управления при столкновении с быстроизменяющейся внешней средой, в целях сохранения конкурентоспособности стремится видоизмениться в сторону децентрализованной системы управления бизнесом.

В то же время в случае неограниченной свободы маневра любого из участников корпорации, которая возможна в распределенных типах управления компаниями, рыночная конъюнктура может сделать выгодным уход на производство продукта, не имеющего ценности для корпоративного смежника. Такой уход будет означать разрыв единой технологической цепочки производства, необходимость перехода на обходные технологии, расходы на поиск новых партнеров и т.д. и, как следствие, потерю позиций на занимаемом секторе рынка. В этом случае система взаимодействия внутри крупномасштабного производства продукции и/или услуг посредством ориентации исключительно на рыночные сигналы, воздействующие непосредственно на функциональные подразделения корпорации, вынуждена будет корректироваться в сторону ослабления «демократии» управления и усиления жесткой иерархии.

Становится очевидным, что оптимизация системы управления и внутрикорпоративного взаимодействия произойдет тогда, когда в результате противодействия двух тенденций — дифференциации и интеграции — во внутрифирменных взаимоотношениях установится относительный баланс двух противоположных тенденций. В случае крупной компании установление баланса во взаимоотношениях и взаимодействии ее функциональных подразделений будет означать установление максимально возможной для фирмы степени конкурентоспособности с точки зрения управляемости и внутренней устойчивости.

Установление компромисса в интересах всех подразделений является основной задачей менеджмента во внутрифирменной политике современной организации.

При управлении предприятием необходимо учитывать, что интересы нанятого персонала не совпадают, а иногда и противоположны целям предприятия и собственника, который за ним стоит. Поэтому менеджеры обязаны стремиться к компромиссу при согласовании интересов собствен-

³⁵ *Калихман С., Хорькова Н.* Управление децентрализацией на предприятии. // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4.

ника и наемного персонала. Поиск компромисса в российских условиях осложняется тем, что собственник часто выступает менеджером и объективно не всегда способен выработать оптимальное решение. В этом случае возможен перекокс в ту или иную сторону. В любом случае ущерб понесет конкурентоспособность фирмы в целом.

Персонал любого предприятия основной целью своего участия в работе видит решение своих материальных проблем немедленно и в долгосрочном периоде. (Сейчас мы рассматриваем вопросы лишь материальной мотивации персонала, поскольку целью нашего исследования является выявление модели компромиссного управления. Однако моральные стимулы к труду играют существенную роль в управлении персоналом, и менеджмент любой компании обязан уделять этому вопросу должное внимание.) Поэтому требование об увеличении заработной платы со стороны персонала вступает в конфликт с целью — получением максимальной прибыли от результатов деятельности. Гарантия сохранения рабочего места для персонала, обучение и развитие сотрудников повышают их конкурентные преимущества на рынке труда. Не всегда эти цели персонала совпадают с перспективными планами компании, однако выполнение этих требований персонала всегда снижает ее финансовые итоговые показатели. Наконец, удовлетворенность нанятого персонала социальным обеспечением и дополнительные материальные стимулы являются прямо противоположными целями персонала, желающего иметь дополнительный доход, и предприятия, не желающего нести дополнительные расходы.

Поиск и установление баланса материальных интересов между наемным персоналом и собственниками, представленными нанимающим предприятием, являются важнейшим компромиссом, гарантирующим эффективное использование трудовых ресурсов и выступающим важным элементом в общем интегральном показателе конкурентоспособности фирмы³⁶.

Самый парадоксальный из возможных видов компромиссов в условиях рыночной конкуренции — это компромисс между конкурентами. В своей стратегии компании вынуждены вести полистратегический поиск целей своего развития, проводя одновременно курс на монополизацию рынка и в то же время установку на интеграцию своей деятельности в рамках единого процесса функционирования рынка. Согласно первой установке фирмы действуют, руководствуясь тактикой безжалостного уничтожения (или хотя бы уменьшения числа) конкурентов. Действия согласно второй установке способствуют стабилизации своего собственного поло-

³⁶ *Молодчик А.В.* Менеджмент: стратегия, структура, персонал. — М.: Высшая школа экономики, 1997.

жения путем уменьшения степени риска своего развития за счет сотрудничества с другими фирмами, иногда даже вступая на путь сговора с конкурентами о разделе рынков и сфер влияния. Так или иначе, если силы конкурирующих субъектов бизнеса равновелики, либо победа одного из конкурентов будет стоить ему невосполнимо дорого, стороны вынуждены приостановить разорительную конкурентную борьбу. Искусство компромисса заключается в этом случае в определении баланса конкурирующих фирм, предпочтении выбора правильной стратегии (монополизации либо интеграции) развития и самое главное в том, чтобы не допустить прямых финансовых потерь, влекущих ослабление конкурентоспособных позиций компании³⁷.

Пройдя через множество кризисов и революционных потрясений, общество выработало систему законодательных мер, защищающих общественные интересы от результатов деятельности коммерческих предприятий. Законодательство, регулирующее деятельность различных предпринимательских форм, постоянно совершенствуется и видоизменяется как под обоюдным воздействием общественных сил, так и под влиянием сил, отражающих предпринимательские интересы. Никакое предприятие в настоящее время не может существовать в отрыве от социального мнения. Кроме того, мнение наемного персонала, занятого на предприятии, также является потенциальной силой, регулирующей производственную деятельность. И наоборот, общество зависит от развития производственных форм, являющихся, с одной стороны, источником занятости населения, а с другой стороны, важнейшим донором, наполняющим бюджет налоговыми поступлениями.

Особенно наглядно проявляется компромисс при взаимодействии общества и так называемого «большого бизнеса». Современная крупная корпорация — это предприятие, действующее (впрочем, как и другие фирмы) в соответствии со своекорыстными интересами, малосогласующимися с интересами общества. Способность следовать своей выгоде внутренне присуща корпорациям, и это свойство является наиболее изученным и критикуемым аспектом их деятельности.

С другой стороны, если корпорации в условиях жесточайшей конкуренции сумели вытеснить с занимаемого сектора рынка все другие типы предприятий, это означает, что они оказались наиболее эффективными производителями востребованных обществом товаров и услуг, наиболее полно удовлетворяющих потребностям общества.

Таким образом, компромисс между обществом и бизнесом есть необходимое условие, регулирующее отношения, складывающиеся на рын-

³⁷ Портфель конкуренции и управление финансами. — М.: Соминтэк, 1996.

ках, и способы наиболее оптимального удовлетворения возникающего спроса.

Законодательное регулирование условий хозяйственной деятельности предприятий есть способ взаимодействия с бизнесом по поводу установления компромисса в защите интересов со стороны общества. Бизнес, со своей стороны, ведет поиск компромисса с обществом в двух направлениях. Классический, давно известный и хорошо апробированный на практике способ заключается в участии бизнеса в политических институтах общества, вхождении в легитимные структуры управления общественной жизнью. Назовем такой способ движением к компромиссу «сверху». Другой способ установления согласия «снизу» получил широкое распространение в последнее десятилетие XX века и реализован с помощью связей с общественностью. Связи с общественностью имеют вид хозяйственного управленческого механизма, достигающего эффекта понимания и поддержки со стороны широких масс тактики и способов работы предприятий по мере возможности соответствовать интересам сторон. Улавливать общее в интересах предприятия и общества, а кроме того, воспитывать потребителя в том смысле, чтобы ценности предприятия воспринимались обществом как собственные интересы, — вот высший смысл создания подразделений по связям с общественностью в современных корпорациях³⁸.

Развитие производственных сил общества есть не что иное, как достижение компромиссов между предпринимательскими затратами, направляемыми на производство и реализацию товаров/услуг, и потребительской удовлетворенностью соотношением «цена-качество» предлагаемых товаров/услуг. Хорошо известное в экономической теории Парето-соотношение позволяет планировать производственные издержки, но при этом необходимо учитывать, что соотношение применимо для определенного набора широко распространенной и массово употребляемой потребительской продукции. Однако в условия современного рынка, характерного чрезвычайно высоким динамизмом, некоторые изменения спроса настолько непредсказуемы, что могут быть описаны только вероятностными законами. Поэтому время формирования статистических данных о реакции рынка на вновь запускаемую на рынок продукцию может превысить разумные рамки достоверного маркетингового исследования, а само исследование может в этом случае дать неверный результат. Поиск компромисса между вложениями, осуществляемыми в совершенствовании качества продукции/услуги, и требованиями к качеству продукции/услуг со сторо-

³⁸ Фэн Вэньхуа, Юй Ся, Чжао Юнхуа. Связи с общественностью и управление предприятием // Маркетинг. 2002. — № 3

ны потребителя заключается в нахождении такой границы нечувствительности потребителя к дальнейшему улучшению качества, когда можно ограничить затраты в производстве на дальнейшее улучшение качества без уменьшения объема спроса по причинам неудовлетворенности качеством товаров/услуг.

Кроме того, нельзя игнорировать закон убывающей отдачи, поэтому производитель должен искать оптимальное соотношение в использовании производственных факторов. Процедура оптимизации производства становится в настоящее время непрерывной функцией управления, поскольку, как мы указывали ранее, спрос может быть величиной стохастической, требующей кроме того незамедлительной реакции. Поэтому при распределении ресурсов необходимо устанавливать компромисс в распределении факторов производства и глубиной технологического совершенствования производства³⁹.

Таким образом, учитывая современные тенденции развития глобальных рынков, когда наряду с резким обострением конкурентной борьбы между производителями происходит совершенствование процесса управления рыночной средой, разработка единых демократических общемировых правил и норм взаимодействия между производителями, мы можем сделать вывод о том, что умение устанавливать необходимый взаимовыгодный баланс интересов во взаимодействии со всеми субъектами рыночной среды является важнейшим фактором устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

5. Контроль и корректировка планов

Как бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения сотрудников и многие другие причины, которые мы разбирали в начале настоящей главы, нарушают наши планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно - раз в день, неделю или месяц - возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Есть два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы - материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя воз-

³⁹ Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. — М.: Экономика, 1992.

возможность осложнений. Яркий пример - дублеры у космонавтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут "простаивать". Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план - является ли он "законом" или же только "руководством к действию", задающим желательное направление движения.

На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника. В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать с каждым сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим, либо по экономическим соображениям. В организационных системах первое основание для применения выборочного контроля отпадает, зато второе справедливо едва ли не чаще, чем в промышленности. Количество используемых документов (счетов, чеков, доверенностей и т.п.) в мало-мальски серьезной организации измеряется кубометрами. Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно (бывают исключения, например, при уголовном расследовании). Поэтому представляется полезным использование при аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятностей) отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля⁴⁰.

Выборочный контроль работы сотрудников также может быть полезен. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник. Сравнительно неболь-

⁴⁰ Орлов А.И. Сертификация и статистические методы. - Ж-л "Заводская лаборатория". 1997. Т.63. № 3. С. 55-62.

шие затраты времени менеджера позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент которой имеет некоторую (одну и ту же для всех элементов совокупности) вероятность быть отобраным тщательно проконтролированным.

5. Современный этап – контроллинг

Контроллинг (от англ. control - руководство, регулирование, управление, контроль) - новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Согласно⁴¹, "одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе"(т.е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др). "Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки" (в том числе компьютерной) "основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений".

Таким образом, развитие менеджмента в XX в. можно описать формулой: от Файоля к контроллингу. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV - XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х годов.

Контроллинг - это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от функций управления. Основные идеи контроллинга изложены в монографиях⁴².

⁴¹См.:Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.

⁴²См.:Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.; Лыскин Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: 1998.; Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. - М.: Об-во "Знание" России, 1995. - 80 с.; Фолльмут Х. Контроллинг от А до Я: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 240 с.; Уткин Э.А. Контроллинг: Российская практика. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 240 с.э

РАЗДЕЛ III. Организационное поведение

Глава 1. Организация и управление

1. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя.

Система управления (СУ) – совокупность всех элементов, подсистем коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации. Для системы управления организацией необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания СУ, которая должна быть согласована с системой производства организации (рис.8).

СУ состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления (рис.9).

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

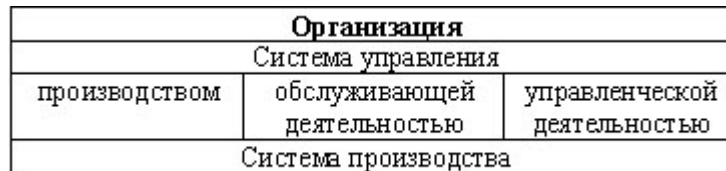


Рис. 8. Система управления организаций



Рис.9. Структура элементов системы управления организацией

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

Техника и технология управления включают компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота.

Методология и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, входящие в СУ, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом.

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Цель – идеальный образ желаемого, возможного, необходимого и исторически приемлемого для компании. Процесс управления – последовательность этапов формирования и осуществления воздействия для достижения цели.

Метод – способ воздействия на человека и коллектив. Выбирается исходя из приоритетов потребностей и интересов человека или коллектива.

Коммуникации – процесс взаимодействия или противодействия в системе «человек – человек», «человек – компьютер» посредством передачи информации.

Задача – конкретная проблема, вытекающая из цели, требующая разрешения.

Закон – необходимое и устойчивое отношение между явлениями. Бывают законы природы, общественного развития и общественных институтов (государств). Законы не имеют альтернатив.

Принцип – основное положение какой-либо теории, учения, мировоззрения. Принципы имеют альтернативы.

Организационные отношения – различные виды воздействий на человека, в том числе административные, функциональные, патронажные.

Функция – порученная человеку работа, услуга или обязанность.

Технология – совокупность способов и процессов для выполнения заданных функций.

Решение – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к выводу или действиям.

Характеристики информационного обеспечения – параметры объема, ценности, достоверности, насыщенности и открытости информации.

Функциональные структуры – схемы взаимодействия функций, необходимых для успешной деятельности компании.

Система документооборота – принятый в организации порядок передвижения входящих, исходящих и внутренних документов. Организационная структура – схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей.

Взаимосвязь элементов системы управления схематично изображена на рис.10.

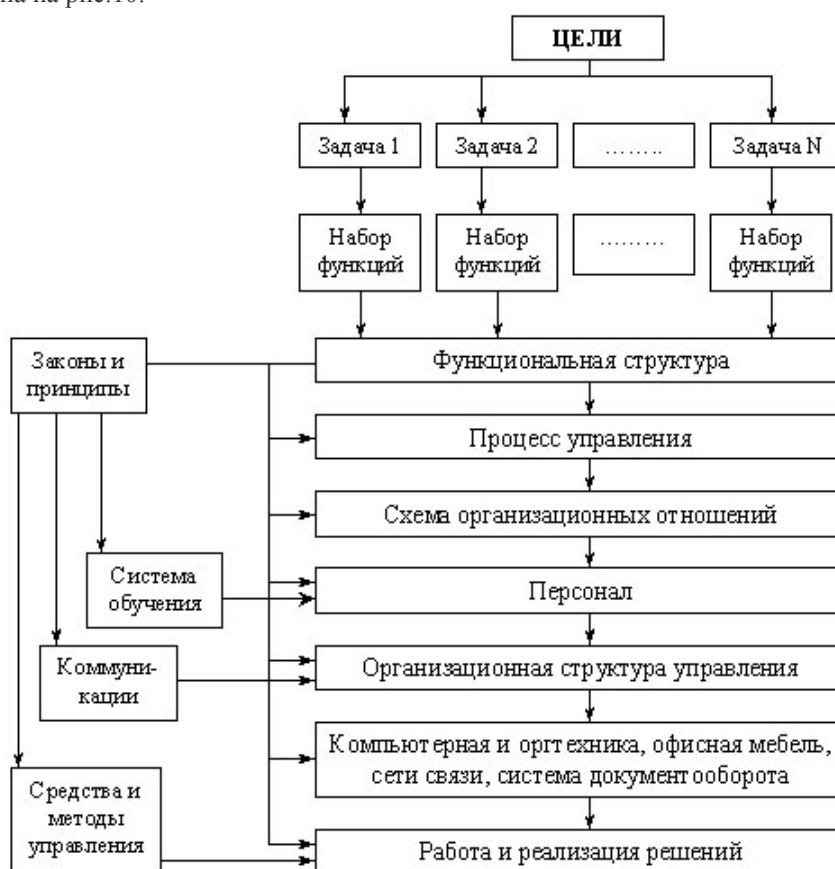


Рис. 10. Взаимосвязь элементов системы управления

Цели компании разделяют на группу конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, экологические задачи и т.д. Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить. Так, для решения

экономических задач необходимо выполнение следующих функций: бухгалтерский учет, труд и заработная плата, маркетинг и др.

Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура компании. В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным. Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную и др.).

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности. С этого момента компания считается приступившей к работе.

2. Особенности и специфика организационного управления

В науке и практике сформировалась широкая область знаний в сфере организации и организационного управления, носящая междисциплинарный характер, интегрирующая знания разных отраслей науки для поиска эффективной программы действия в конкретной обстановке. Решая проблемы организации в единой целостности разнообразных знаний, приходится сталкиваться с различными соображениями, догадками и т.д. По свидетельству академика Д.М. Гвишиани, во второй половине XX века произошло резкое возрастание потока организационно-управленческих публикаций, что, тем не менее, не перевело эту область деятельности в новое качество⁴³. Каждая научная школа управления по-своему трактует сущность управленческих задач, стратегию их решения, управленческий идеал.

Многообразный круг вопросов, относящихся к организации и управлению, не допускает сведения таких задач к одним лишь экономиче-

⁴³ См. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ, 1998, 3-е изд.

ским, технологическим, социальным аспектам, требуя согласованности всех элементов, из которых складываются соответствующие функции.

Под организацией будем здесь понимать установление целесообразно упорядоченных отношений между элементами предприятия, а также между системой и внешней средой, различая при этом позитивный и нормативный подходы. В рамках позитивного подхода описываются факторы и результаты становления современных организации и выявляются их свойства и причинно-следственные связи. Нормативный подход заключается в обосновании организационно-управленческих решений, создающих условия для эффективного функционирования и развития систем организаций.

Объект организации – сложная комбинация материальных и человеческих ресурсов в организации транспортных услуг. С учетом анализа сложившейся экономической ситуации на макро и мезо- уровнях можно предположить, что современный подход к организации транспортных услуг определяется следующими предпосылками:

- сами организации дезорганизованы с утратой системного эффекта для национального хозяйства. Разрушен механизм его воспроизводства. В экономике страны доминируют микросистемы, во многих отраслях они адекватны отраслевому уровню системности. И только для крупных организаций данное предположение не подтверждается.

- Организация обладает системообразующим потенциалом в отношении сопряженных с ней производственных систем. В этом качестве она выступает как интегрирующий фактор социально-экономического развития. Например, спрос на конечный продукт, транспортную услугу, порождается грузопотреблением предприятий, являющийся ключевым фактором спроса на перевозки. Встраивая транспортные услуги в экономико-технологические потоки «первичные ресурсы – переработка – производство продукта – потребление», транспортный комплекс способен воздействовать на уровень системной сопряженности в таких межотраслевых системах, оптимизируя их результативность и транспортные затраты и управляя платежеспособным спросом на перевозки.

Обоснование современной модели организации в сфере отраслей будем вести, опираясь на теоретическое осмысление процессов организации. Эмпирический этап ограничивается классификациями и обобщением опытных данных. Теоретическая стадия, как известно, заключается в построении внутренне дифференцированной, но целостной системы абстрактных знаний.

Имеется много источников, рассматривающих организационные проблемы в приложении к разным типам объектов. Многие из них эмпиричны, здесь характерным примером служит литература по научной орга-

низации труда управления⁴⁴. Отдельное место занимает литература о зарубежном опыте⁴⁵. Изложение и обобщение опыта, определение передовых подходов и методов основано на эмпирическом методе сравнения. Другие источники организационного знания носят философско-методологический характер⁴⁶, что имеет большое значение, поскольку организационные отношения не воспринимаемы чувственно, и уровень общности их познания в значительной мере зависит от достигнутого понятийного уровня.

Особенно важно, на наш взгляд, понимание организации как фундаментального атрибута материи вообще⁴⁷. Именно он обеспечивает устойчивость эволюции систем, начиная с устойчивой репродукции молекул жизни с накоплением, сохранением и передачей молекулярной информации⁴⁸.

Развитие крупного машинного производства потребовало систематического осмысления организационных вопросов. Поэтому и начало организационной науки относится к рубежу XIX-XX вв. Этапное значение имели труды Ф. Тейлора, К. Адамецки, А. Файоля⁴⁹, в которых в качестве основы организации авторы рассматривали рабочее место. В специализа-

⁴⁴ См. Керженцев П.М. Принципы организации. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1968.; Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975.; Попов Г.Х. Проблемы теории управления. – М.: Экономика, 1970.

⁴⁵ См. Доналдсон Л. Теория организации. Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.; Друкер П. Менеджмент. – СПб: Издательство «Питер»; Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.; Холл Р. Системное управление организацией. Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1972.; Форрестол Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1971; Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1972.

⁴⁶ См.: Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем// Системные исследования. Ежегодник – 1971. – М.: 1972.; Семашко Л.М. Диалектико-системный анализ структуры общественного производства// Диалектика познания сложных систем. – М.: Мысль, 1988. Сетров М.И. Основы функциональной теории организации– Л.: Наука, 1971.; Хачатуров С.Е. Организация производственных систем. – Тула: Шар, 1996.

⁴⁷ См.: Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем// Системные исследования. Ежегодник – 1971. – М.: 1972.; Семашко Л.М. Диалектико-системный анализ структуры общественного производства// Диалектика познания сложных систем. – М.: Мысль, 1988.; Сетров М.И. Основы функциональной теории организации– Л.: Наука, 1971.

⁴⁸ См.: Хачатуров С.Е. Организация производственных систем. – Тула: Шар, 1996.с.11

⁴⁹ См.: Адамецки К. О науке организации. – М.: Экономика, 1972.; Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992.; Тейлор Ф.У. Менеджмент. – М.: Контроллинг, 1992.

ции рабочих мест в разумной централизации ряда организационно-технических функций они видели условия повышения эффективности использования машин. С. Янг, Р. Холл, Дж. Форестол⁵⁰ исследовали взаимодействие организационных структур и ход управляемого процесса. В целом эти авторы ориентировались в разработках теории организации на решение управленческих задач.

В противоположность этому с середины XX века распространились подходы с ориентацией на личность, мотивацию и взаимодействие в группах исполнителей (А. Маслоу, Э. Мэйо и др.). К широким теоретическим обобщениям организационного знания впервые подошли русские ученые – А.А. Богданов, П.М. Керженцев⁵¹. В целом абстрактно-теоретический уровень организационного знания в XX веке определялся, прежде всего, «Тектологией» А.А. Богданова, «Общей теорией систем» Л. Берталанфи⁵², польской праксеологией⁵³, американским менеджментом⁵⁴, синергетикой⁵⁵.

Современные организационные теории в той или иной мере основаны на системном подходе в отличие от предшественников, исследовавших отдельные элементы организации⁵⁶. В связи с принципиально новой степенью сложности организации и управления в больших системах во второй половине XX века получил дальнейшее развитие системный подход и системный анализ⁵⁷. При этом выделяются подходы с ориентацией на принятие и проведение решений, подходы ситуационного (контингентного)

⁵⁰ См.: Холл Р. Системное управление организацией. Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1972.; Форестол Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1971.; Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1972.

⁵¹ См.: Керженцев П.М. Принципы организации. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1968.; Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. Т.1. Изд. 3-е – М.: Книга.

⁵² См.: Берталанфи Л. Общая теория систем// Исследования по общей истории систем. – М.: Прогресс, 1969.

⁵³ См.: Котарбинский Т. Практиология. Избранные сочинения. М.:1963.

⁵⁴ См.: Доналдсон Л. Теория организации. Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.; Друкер П. Менеджмент. – СПб: Издательство «Питер», 2001.; Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.;

⁵⁵ См.: Хакен Г. Синергетика. Пер. с англ. – М.: Мир, 1980.

⁵⁶ См.: Префер Д., Вильям. Теория организации. Пер. с англ.. Изд. 3-е, дополн.- М.: Наука, 1999.

⁵⁷ См. Растринин Л.А. Современные принципы управления сложными объектами. – М.: Советское радио, 1980.; Романов В.Н. Системный анализ для инженеров. - Спб, 1998.;

Князева Е.Н. Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. – М.: Наука, 1994.;

анализа в процессе развития которых сформировалось направление стратегического анализа⁵⁸. Большинство авторов понятие «организация» трактуют одновременно и как систему, и как процесс.

Экономика и организация предприятий и отраслей часто рассматриваются как единый предмет. Л.И. Абалкин считает организацию категорией, стыкующей социально-экономические и технико-технологические науки⁵⁹. Но недостаточно рассматривать организацию лишь в качестве такой связующей дисциплины, поскольку организационные отношения в принципе присущи материи, обеспечивая целостность и взаимодействие материального мира. В этой связи логично рассматривать производительные силы как организационную категорию, поскольку в них содержательной доминантой выступают единство и взаимосвязь ресурсов⁶⁰. Производительные силы общества есть комбинация производственных систем, каждая из которых представляет собой комплекс вещественных, информационных и других ресурсов, а также сообщества людей.

3. Формальные и неформальные организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструкциями, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику формальной. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам. Механизм образования формальных и неформальных организаций представлен на рис. 11.

Формальные организации – зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения ме-

⁵⁸См.: Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1996.; Джонсон Р., Каст, Розенцвейг Д. Системы и руководство. (Теория систем и руководство системами). Пер. с англ. Изд. 2-е, дополн. – М.: Советское радио, 1971.

⁵⁹ См.: Абалкин Л.И. Производственные отношения: диалектика развития//Проблемы теории и практики управления, 1988. –№2.

⁶⁰См.: Хачатуров С.Е. Организация производственных систем. – Тула: Шар, 1996.

жду людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

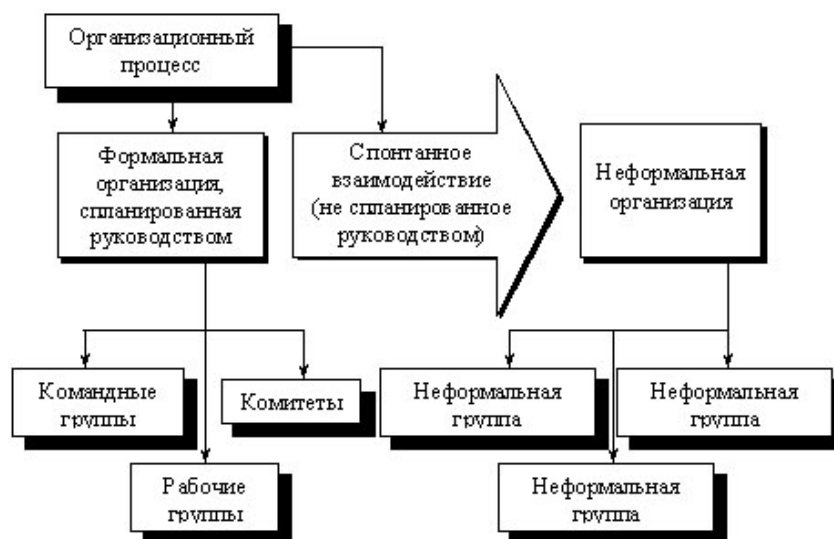


Рис.11.Механизм образования формальных и неформальных организаций

Неформальная организация – незарегистрированная в государственном органе организация, объединяющая людей, связанных личными интересами, имеющая лидера и не ведущая финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теньевые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

1) социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) сопротивление переменам. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) неформальные лидеры. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма «Коргинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

Глава 2. Типология организационных структур

1. Понятие организации и организационной структуры

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Разработать организационную структуру управления (рис 12.), составить положение о подразделениях и расписать их функции — не такая уж сложная задача. Сложно ответить на следующие вопросы: Правильно ли распределены функциональные обязанности? Насколько хорошо их выполняют сотрудники? Соответствует ли организационная структура требованиям окружающей среды? Если нет, то как наиболее быстро и с минимальными затратами провести ее реорганизацию? Привлекает ли управляющий высшего звена к разработке целей своих подчиненных или он делает это единолично? Другими словами, насколько хорошо налажены двусторонние связи в данной структуре управления? Следует помнить, что любая организация не будет работать эффективно, если в ней нет четкого распределения обязанностей и персональной ответственности.

Любую конкретную группу людей, объединившихся для реализации конкретных целей, можно рассматривать как организацию и исследовать в ней все проходящие организационные процессы. Организация может быть плохо либо хорошо организована, по мнению руководителей, однако конкретных критериев для оценки организации управления намного больше. Можно рассматривать способы организации подразделений с целью выявления соответствия их будущим задачам. Реализация целей или задач может тормозиться деятельностью отдельных групп фирмы, цели которых не совпадают с целями фирмы. Например, отделы сбыта в некоторых фирмах сформированы по продуктам. Отсюда при сбыте продукции неизбежны противоречия и снижение эффективности работы фирмы.

Можно рассматривать также логику взаимосвязи сотрудников при решении управленческих задач и судить о степени организованности работы. И, наконец, можно рассматривать регламентирующие документы, заставляющие сотрудников выполнять свои функции. В этом случае особое внимание должно быть уделено полноте регламентирующих документов.

Можно рассматривать форму организации управленческой деятельности и приспособляемость ее к меняющимся целям организации. Из всего сказанного следует, что работа в фирме должна быть организована таким

образом, чтобы работники выполняли свою работу в соответствии с планом действий эффективно, знали свое место и цели в организации, причем эти цели должны совпадать с целями организации в целом. Указанные факторы следует учитывать при построении любой реальной структуры управления в организации.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, обеспечивающая функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результат разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение труда определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;

Пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, спо-

способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);

- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);

- короткие пути управления;

- баланс стабильности и гибкости;

- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;

- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;

- применяемая технология;

- окружающая среда.



Рис.12. Организационная структура управления

2. Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основным недостатком - высокие требования к квалификации руководителей.

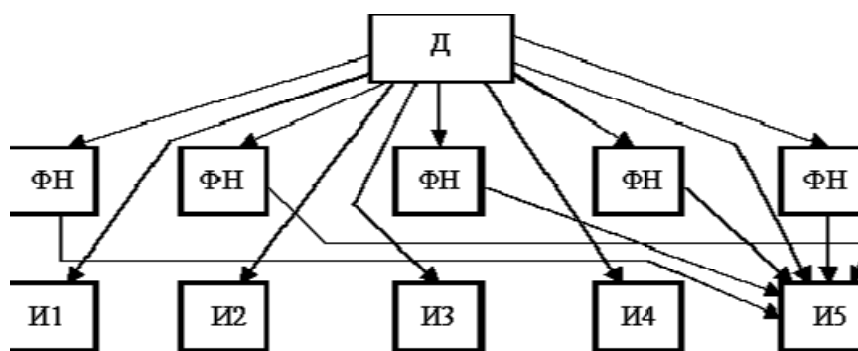
При линейной структуре управления руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. При такой организации управления, когда один руководитель отвечает за весь объем деятельности и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия.

Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения. Вместе с тем здесь есть и определенные трудности. Каждому руководителю при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению производством.

В условиях современного уровня развития производительных сил, масштабов производства и высокой технической оснащенности эта задача становится все труднее: увеличиваются число уровней управленческой иерархии, количество подчиненных подразделений, а вместе с этим и различная функциональная направленность. При таких условиях линейная структура в чистом виде применяться не может, так как она приспособлена лишь к решению оперативных текущих задач. Отсутствие гибкости и

адаптивности не позволяет ей решать комплексные задачи, обусловленные постоянно меняющимися целями функционирования. Это делает необходимым объединение специальных органов для выполнения той или иной функции на всех уровнях управленческой иерархии, т.е. функциональной структуры управления.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.13).



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 13. Функциональная структура управления

На рис. 13 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка). В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация.

В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства: каждый руководитель имеет право давать, указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Это создает условия для формирования аппаратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков: принцип полномочного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководи-

телей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе; построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности. Отсюда — ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа. Такой орган в функциональной структуре отсутствует.

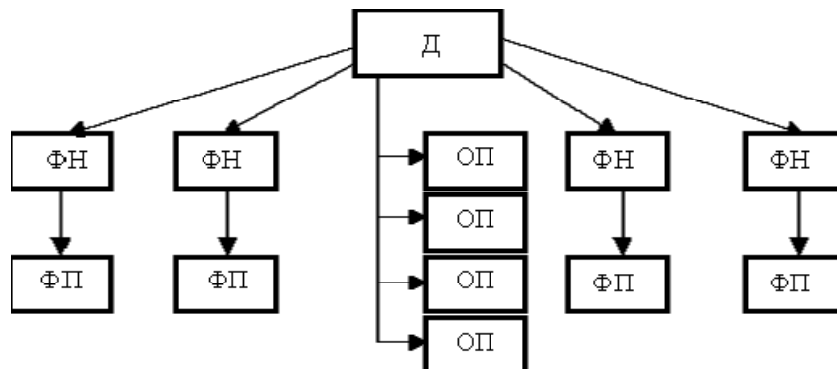
Наиболее универсальной формой организации управления долгое время считалась линейно-функциональная структура, основанная на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм. Линейно-функциональная структура — ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении при котором линейные руководители сохранили за собой право дать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб. Структура управления линейно-функционального типа сохраняет принцип единоначалия.

Это объясняется тем, что линейный руководитель устанавливает очередность и решает Комплекс задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление.

Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Все это позволило и трату управления линейно-функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления.

Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры: отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели; постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определенных знаний. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 14).



Д - директор; ФН - функциональный начальник; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 14. Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 14 функциональные начальники составляют штаб директора).

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис. 15. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

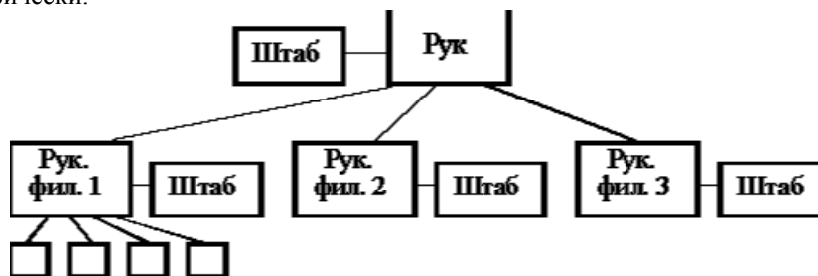


Рис. 15. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 16, 17) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применя-

лась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Требования гибкости и адаптивности, разумной координации всех видов управленческой деятельности предъявляемые сейчас к решению многочисленных производственных задач, привели к созданию матричной структуры. При матричном подходе к организации управления важное значение приобретает интеграция комплекса работ, направленных на достижение поставленных целей. основополагающим принципом здесь является не совершенствование отдельных подразделений с точки зрения иерархии подчинения, а улучшение их взаимодействия, обеспечивающего эффективное решение той или иной проблемы.

Это требование выполняется матричной структуре, поскольку параллельно с функциональными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются из специалистов функциональных подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются и результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений.

Преимущество матричной формы организации управления состоит в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации. Иными словами, руководители проектов сохраняют за собой право определять первоочередность и сроки решения той или иной задачи, в то время как функциональный руководитель может лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Следовательно, матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом принцип централизованного руководства. По сравнению с проектным методом эта форма более прогрессивна.

Однако преимущества матричной структуры могут быть с успехом использованы лишь при обстоятельном изучении особенностей ее механизма функционирования. Как и при внедрении любой организационной формы, здесь неизбежны трудности, связанные с перспективным использованием специалистов в данной организации, частичным дублированием функций, нарушением традиционной системы взаимосвязей между подразделениями.

Потому переход к матричной структуре управления рекомендуется в том случае, когда в рамках существующих структур невозможно решать поставленные задачи.



Рис. 16. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

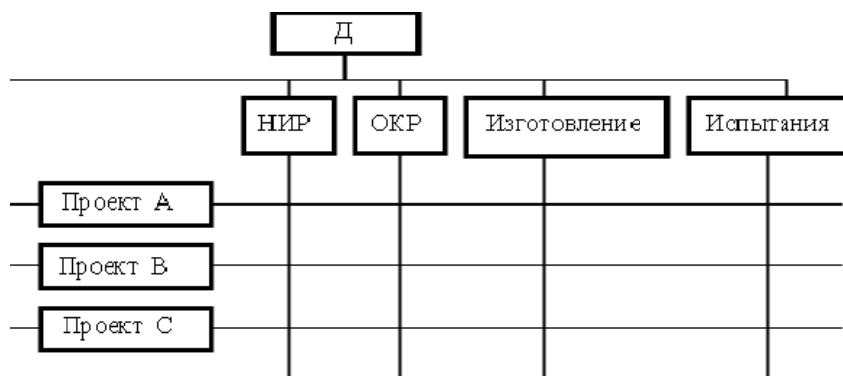


Рис. 17. Матричная структура управления по проектам

Матрично-штабная структура

Уникальность и сложность решаемых задач, их масштабность заставляют постоянно совершенствовать перечисленные выше формы организации управления, добиваясь создания такой, при которой в наилучшей степени обеспечивается интеграция всех видов работ при дифференциации специализированных подразделений. При всей компетенции органов ли-

нейного руководства и руководителей проектов в матричной структуре необходимо все же их непосредственное сотрудничество с целью разработки требований к результатам выполнения программ, анализа альтернатив управленческих решений на основе мышкой профессиональной ориентации и т.д. Это обстоятельство становится все более очевидным в условиях управления многофункциональными программами, требующего увеличения числа тематических и линейных руководителей.

Консультативные совещания между ними, проводимые регулярно, делают необходимым создание специального штаба-координатора на среднем уровне, который смог бы обеспечивать руководителей проектов необходимой информацией, осуществлять анализ организационно-технических решений, фиксировать сроки выполнения программы и т.д. Такая форма организации управления называется матрично-штабной структурой управления. Отличительная особенность ее в том, что она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, тематическое и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля за ключевыми организационно-техническими решениями на высшем уровне.

Исследование существующих форм организационного построения предприятий показывает, что каждому из них свойственно различное соотношение централизации и децентрализации полномочий и ответственности в системе управления. Иначе говоря, такое исследование позволяет выяснить, в какой степени соблюдается единство научных принципов, лежащих в основе создания той или иной структуры управления. Это необходимо для того, чтобы выбрать в качестве базовой такую форму организации управления, которая может быть максимально приближена к современному производству, и на этой основе вести дальнейшую разработку методологии проектирования либо совершенствования организационных структур.

3. Сравнение структур управления

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления «по функциям». Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,

- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,
- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками такой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,

- организация директивных связей по многолинейному принципу,
- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,

- больших затратах на координацию,
- возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов (рис. 17).

Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),
- неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления: изделие - регион - функция.

Проблемы такой структуры управления:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

Пример трехмерной структуры управления фирмы «Доу корнинг» приведен на рис. 18. В фирме имеется 10 основных направлений деятельности. По ним создано 10 производственных советов под председательством менеджера направления, подчиненного генеральному директору фир-

мы. Их основные задачи - обеспечение конкурентоспособности продукции направления и решение экономических вопросов по сбыту.

Производственные советы называют поэтому «центрами прибыли». Функциональные службы имеют основной задачей обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов. Соответственно они называются «центрами издержек производства». В фирме осуществляется единое перспективное планирование в трех измерениях.

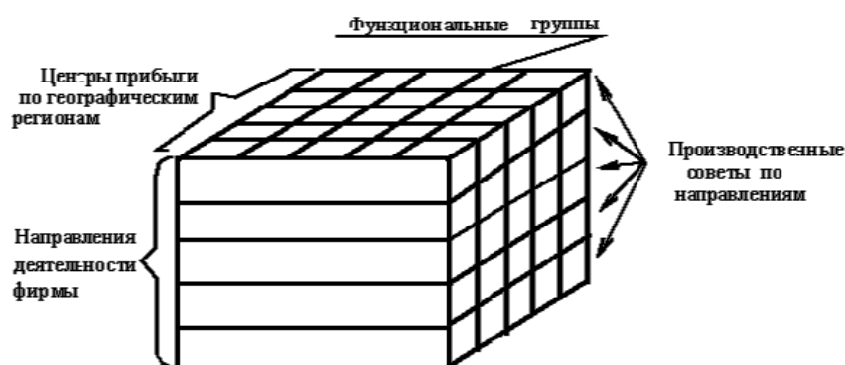


Рис. 18. Трехмерная схема управления фирмы «Доу корнинг»

4. Положения о подразделениях управления и должностные инструкции

Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений.

Поэтому скелет управления - его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют следующие нормативные документы:

- положения об отделах и службах,
- должностные инструкции.

Сложилась следующая структура положения об отделе (службе):

- общие положения,
- задачи,
- структура,
- функции,
- права,

- взаимоотношения с другими подразделениями,
- ответственность.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат:

- общую часть,
- основные задачи и обязанности,
- права,
- ответственность работника.

Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

5. Организационные отношения, их типология и схемы

Организационные отношения – воздействие, взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении. Схематично среда организационных отношений представлена на рис. 19.

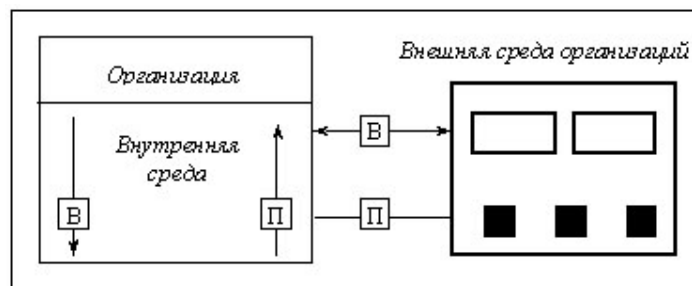


Рис. 19. Среда организационных отношений:
В – взаимодействие; П – противодействие

Элементы организации – составные неделимые части, которые лежат в основе конкретной организации, или ее первичные компоненты, которые достаточны для появления организации как нового целостного явления.

Организационные отношения могут складываться на уровне:

- – здравого смысла;
- – взаимного уничтожения;
- – заранее спроектированного взаимодействия.

Внешняя среда включает условия и организации, в том числе политические, экономические и экологические условия; конкурирующие орга-

низации, поставщиков и потребителей, социальную инфраструктуру и т.д. Так, для учебного института внешней средой будет город, где он расположен, отношение общества к образованию и т.д.

Внешние организационные отношения возникают с чиновниками различных муниципальных и федеральных служб, спонсорами, поставщиками и потребителями и т.д. Внутренней средой для учебного института являются все его подразделения, в том числе кафедры, деканаты, хозяйственные службы, персонал, студенты.

Создание благоприятной атмосферы взаимодействия организации с внешней средой и во внутренней среде – это задача профессионального управления.

Город, со множеством организаций также имеет внешнюю и внутреннюю среду. Методология деятельности специалиста по организации зависит от интеграции (сложности) организации.

Организационные отношения могут быть вертикальными (по уровням управления) и горизонтальными (по выполняемым функциям). Принята следующая классификация организационных отношений: структурные и процессорные. Общая типология организационных отношений приведена на рис. 20.

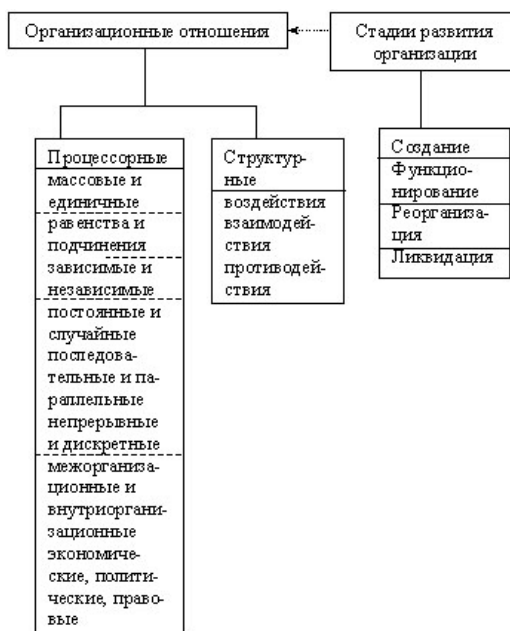


Рис. 20. Типология организационных отношений

К *структурным* организационным отношениям относятся воздействия, взаимодействия и противодействия.

Воздействие определяется как однонаправленное действие по передаче приказа, распоряжения, совета, просьбы от одного объекта (субъекта) управления к другому. Например, руководитель выдает работу исполнителю – это воздействие от субъекта к объекту; или мастер цеха просит главного инженера организации помочь ему – это воздействие от объекта к субъекту.

Взаимодействие – это положительное действие обратной связи (положительная реакция) со стороны человека (объекта управления) на воздействие.

Противодействие – это отрицательное действие обратной связи со стороны человека на воздействие.

Организационные отношения складываются в процессах организации: производства в целом или его отраслей; труда на предприятии; сферы обращения; создания, реформирования, реорганизации, реструктуризации и ликвидации.

В основе организационных отношений лежит порядок, т.е. принятый или установленный свыше регламент нахождения объекта во времени и в пространстве. Порядки бывают алфавитными, номерными, должностными, сложившимися, ведомственными, особыми (при чрезвычайных ситуациях), уставными, по законодательству и др.

Принятый порядок обычно входит в традицию организации и для его замены, если это требуется, необходимы большие усилия. Прежде чем формировать устойчивые связи, каждому потенциальному контрагенту необходимо выявить ключевой набор порядков в данной организации. Соблюдение принятого порядка в чужой организации – это обязанность любого человека.

Организационные отношения между персоналом компании могут быть представлены в виде базовых, производных и смешанных схем. К базовым схемам относятся линейная и кольцевая (рис. 21, *а*, *б*), к производным – колесообразная, звездообразная, иерархическая, штабная и матричная (рис. 21, *в* - *е*). Из наборов базовых и производных схем формируются смешанные схемы. В рамках одной компании может существовать несколько типов отношений. Линейная схема представлена на рис. 21, *а*.

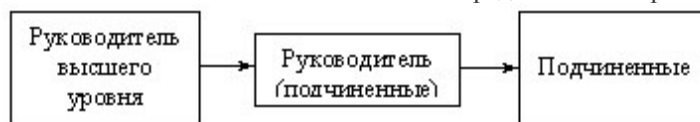


Рис. 21, *а*. Линейная схема (в схеме нет обратной связи)

В схеме нет обратной связи. Линейная схема работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также большой заинтересованности подчиненного в успешной работе организации.

Кольцевая схема (рис. 21, б) хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях или в подразделениях средних организаций со стабильной продукцией и рынком, в которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников.

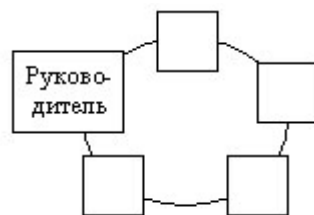


Рис. 21, б . Кольцевая схема (функциональные связи)

Схема «колесо» (рис. 21, в) хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях или в подразделениях средних организаций с неустойчивой номенклатурой выпуска продукции и рынками сбыта, на которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников. Руководитель реализует линейные (административные) воздействия, а работники выполняют положенные им функциональные обязанности.

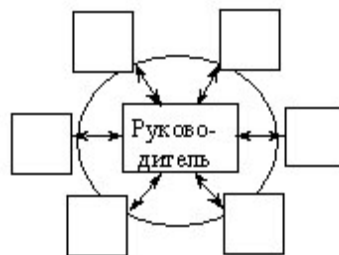


Рис. 21, в. Схема «колесо» (линейно-функциональные связи)

Схема «звезда», представленная на рис. 21, г , дает положительные результаты при филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности каждой составляющей организации.

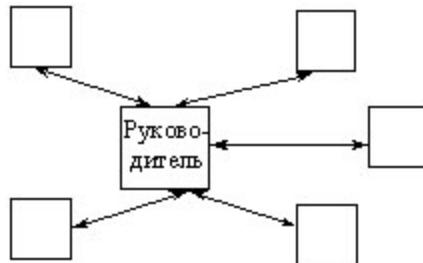


Рис. 21, г. Схема «звезда» (линейная связь)

Иерархическая схема (рис. 21, д) основана на схеме «колесо» и применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

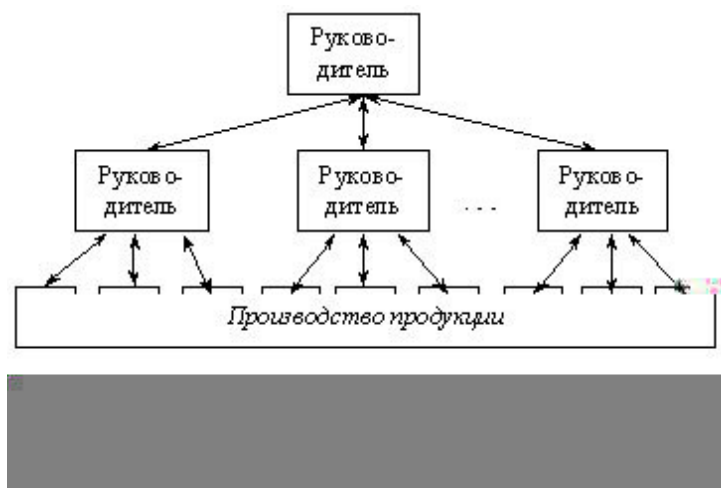


Рис. 21, д. Иерархическая схема (линейно-функциональные связи)

Штабная схема (рис. 21, е) основана на схеме «звезда». Она предусматривает создание функциональных штабов при руководителе в форме отделов или групп (например, финансовый отдел, отдел кадров и др.). Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Затем руководитель принимает решение и сам доводит его до соответствующего подразделения. Штабная схема имеет преимущества при необходимости осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым подразделениям организации.

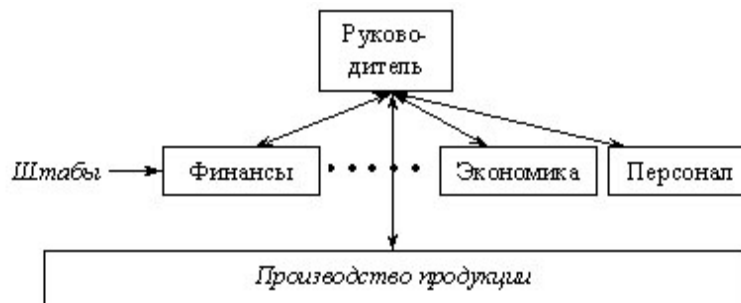


Рис. 21, е. Штабная схема (линейная связь)

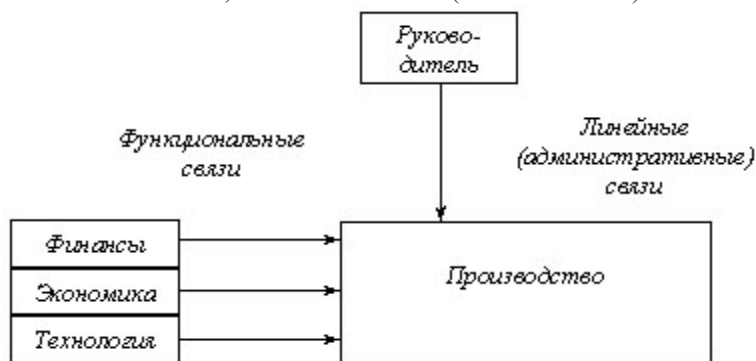


Рис. 21, ж. Матричная схема (линейные и функциональные связи)

В основе матричной схемы (рис. 21, ж) лежат схемы «линия» и «кольцо». Она предусматривает создание двух ветвей связей подчинения: административную – от непосредственного руководителя и функциональную – от специалистов, которые могут и не находиться в подчинении того же руководителя (например, это могут быть специалисты консультационной фирмы или передовой организации). Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг и знаний. На рис. 22 представлена смешанная схема отношений.

Средний уровень управления определяет *гибкость* организационной структуры организации – это наиболее активная ее часть. Высший и низовой уровни должны быть наиболее консервативны по структуре.

В рамках одной организации и даже в рамках одного типа организаций может существовать несколько типов отношений.

Линейная схема. Необходимо выдать задание на выполнение одному студенту, который после выполнения дает его другому для дополнений в той же или смежных областях знаний; второй дает третьему и т.д.

(рис. 23). В результате вклада каждого студента должен получиться хороший и многообразный ответ на вопрос.

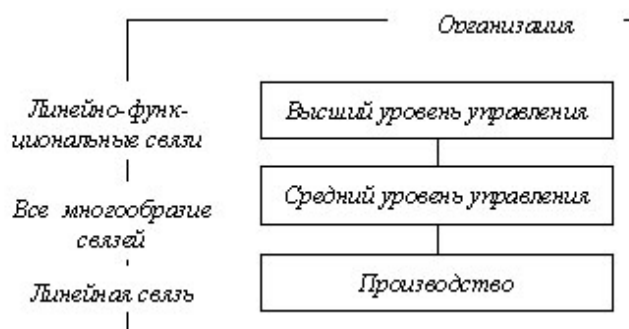


Рис. 2.2. Смешанная схема отношений в организации

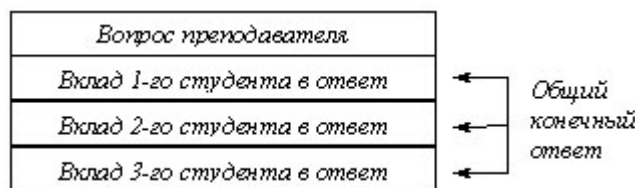


Рис. 23. Схема наращивания ответов на один вопрос по линейной схеме отношений индивидов

При линейной схеме отношений преподаватель не проверяет конечный результат, если студенты сами заинтересованы в хорошем выполнении задания.

Кольцевая схема. Эта схема в отличие от линейной имеет обратную связь, и преподаватель получает возможность контролировать результат выполнения после каждого ответа студента.

Схема «колесо». Это типовая схема проведения занятий. Преподаватель задает вопрос одному студенту и оценивает его ответ, остальные студенты коллективно принимают участие в дополнениях по основному ответу. Роль преподавателя заключается в корректировке и соблюдении технологии проведения занятий.

Схема «звезда». При проведении занятий преподаватель учитывает индивидуальную подготовку каждого студента. Каждому студенту или подгруппе преподаватель готовит персональные задания. Схема позволяет эффективно проводить занятия при индивидуальном, а не групповом под-

ходе. Формирование однотипных подгрупп может быть осуществлено с помощью тестирования или других методов.

Иерархическая схема. Преподаватель дает набор вопросов старосте на всю группу. Староста сам определяет, кому какой вопрос дать для подготовки ответов, так как предполагается, что староста лучше преподавателя знает возможности и степень подготовки студентов своей группы. Преподаватель освобождается от индивидуального подхода. Данная схема дает результаты, аналогичные для схемы «колесо».

РАЗДЕЛ IV. Виды организаций.

Типы организаций

Глава 1. Разделение организаций по назначению

1. Сущность и особенности коммерческих корпоративных организаций

Коммерческие организации определяются Гражданским Кодексом РФ⁶¹ (Глава 4), как организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности. Предмет и цели деятельности должны быть указаны в учредительных документах (Устав предприятия).

По виду и характеру хозяйственной деятельности коммерческие организации разделяются на промышленные, сельскохозяйственные, финансово-кредитные, торговые, строительные, транспортные, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, научно-исследовательские, туристские и др.

Промышленные фирмы осуществляют производство товаров (обычно к промышленным фирмам относятся те, более 50% оборота которых приходится на производство промышленной продукции). Для большинства крупных промышленных компаний США, Германии, Японии и некоторых других стран характерно превращение их в сложные многоотраслевые комплексы, объединяющие множество промышленных предприятий различных отраслей, а также торговые и транспортные компании, научно-исследовательские институты и проектно-конструкторские бюро.

Кредитно-финансовые учреждения (организации) – это банки, осуществляющие все банковские операции в соответствии с законом, и небанковские кредитные организации, имеющие право осуществлять отдельные банковские операции. Ни одно юридическое лицо в РФ, за исключением получившего от Банка России лицензию на осуществление банковских операций, не может использовать в своем наименовании слово «банк».

Торговые фирмы осуществляют в основном операции по купле-продаже товаров. Они могут либо входить в систему сбыта крупных промышленных компаний, либо существовать независимо в юридическом и

⁶¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая, третья, четвертая): По состоянию на 1 сентября 2014 года. – Москва: Проспект, КноРус, 2014. – 640 с.

хозяйственном отношении и осуществлять торгово-посреднические операции.

Транспортные фирмы занимаются перевозкой грузов и пассажиров и подразделяются на судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные.

Транспортно-экспедиторские фирмы специализируются на доставке товаров покупателю, выполняя поручения промышленных, торговых и иных фирм.

Страховые фирмы, осуществляющие страхование грузов при морских, авиационных, автомобильных, железнодорожных перевозках и перегрузках, играют существенную роль на национальных и мировом рынках. Подавляющую часть страховых операций выполняют страховые компании-гиганты, господствующее положение среди которых занимают компании США.

По принадлежности капитала и контролю коммерческие организации разделяются на предприятия (организации), являющиеся собственностью одного лица, как юридического, так и физического, и предприятия (организации), являющиеся собственностью семейства, которое несет ответственность по обязательствам этого лица. Единоличными предприятиями бывают, как правило, мелкие и средние фирмы, однако иногда встречаются единоличные компании-гиганты семейного типа (пример семейных компаний – финансовая группа Юнсонов в Швеции).

Преобладающее значение в современных условиях имеют объединения предпринимателей. Единой классификации объединений предпринимателей в зарубежных странах не существует.

По характеру собственности различают частные, государственные, смешанные, кооперативные, частно-государственные организации (фирмы).

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных на основе как системы участия, так и договоренностей между участниками объединения.

Государственные предприятия являются наряду с частными фирмами контрагентами на рынке. Их наиболее распространенная форма, так же, как и частных фирм, – объединения предпринимателей – акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. Под государственными понимаются как чисто государственные, так и смешанные или полугосударственные предприятия.

В чисто государственных предприятиях государству принадлежит, как правило, весь акционерный капитал. В смешанных государственно-частных компаниях государство (в лице какого-либо министерства) может

владеть пакетом акций (более 50%) – в этом случае оно осуществляет контроль за их деятельностью.

По правовому положению коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Формы хозяйственных товариществ и обществ:

Полное товарищество – объединение двух лиц и более, которые на основании заключенного между ними договора занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им (а не только товариществу) имуществом. Форма полного товарищества чаще всего применяется для мелких и средних предприятий (фирм);

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) – признается 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 (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности;

Крестьянское (фермерское) хозяйство – признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на их личном участии и объединении членами крестьянского (фермерского) хозяйства имущественных вкладов. Имущество крестьянского (фермерского) хозяйства принадлежит ему на праве собственности.

Общество с ограниченной ответственностью – форма объединения капиталов. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом. Общество с ограниченной ответственностью не обязано предоставлять публичный отчет, а также публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала;

Общество с дополнительной ответственностью – учреждается одним лицом или более. Его участники несут солидарную ответственность за убытки, связанные с деятельностью общества. Общество с дополнительной ответственностью создается и действует на основании учредительного договора и устава. Как таковых предприятий в природе нет в силу такой высокой ответственности, но на действия таких предприятий распространяется Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью";

Дочернее зависимое общество - хозяйственное общество считается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. На основное хозяйственное общество или товарищество возлагается полная или субсидиарная ответственность за результаты деятельности дочернего хозяйственного общества.

Зависимое хозяйственное общество считается (признается) зависимым, если другое (участвующее в его делах) общество имеет более 20% голосующих акций⁶² или 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью⁶³. Общество, которое приобрело более 20 процентов голосующих акций общества, обязано незамедлительно опубликовать сведения об этом в порядке, определяемом федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг и федеральным антимонопольным органом. Участвующее общество должно в обязательном порядке опубликовать сведения о зависимых хозяйственных обществах;

Публичное акционерное общество представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков-акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. По обязательствам акционерного общества своим имуществом отвечает только само общество. Руководство деятельностью общества и выступление от его имени при заключении сделок поручается, как правило, одному из управляющих или правлению общества. Акционерное общество обязано публиковать годовые отчеты о своей деятельности по истечении каждого финансового года.

Акционерное общество - к таким относятся предприятия, не являющиеся публичными акционерными обществами (бывшие ЗАО).

Производственные кооперативы – под кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и

⁶² Федеральный закон «об Акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года N 208-ФЗ

⁶³ Федеральный закон «Об Обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года №14-ФЗ

учредительными документами производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц. Производственный кооператив является коммерческой организацией.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия – одна из форм коммерческих организаций, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым, и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

По сфере и масштабам деятельности различают национальные, смешанные и международные коммерческие организации.

Национальными называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией центрального офиса фирмы.

Например, крупнейшая в мире компания по производству вычислительных машин и оргтехники «ИБМ» при международном характере деятельности является национальной фирмой США, так как зарегистрирована в США; лишь 4% ее акций находятся у иностранных держателей, остальными владеют американские предприниматели.

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

Смешанными по капиталу называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям двух стран или более. Смешанные по капиталу компании называют совместными предприятиями, если целью их создания является совместная предпринимательская деятельность. Фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, называют многонациональными (примеры многонациональных фирм – англо-голландские концерны: нефтяной «Ройял-датч-Шелл» и пищевой «Юнилевер»).

К международным относятся фирмы, сфера производственно-коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала большинство из них – национальные. Отличительные особенности международной фирмы:

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

К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями, относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Некоммерческие организации составляют основную структуру гражданского общества. Гражданский Кодекс РФ параграф 5 и Федеральный закон «О некоммерческих организациях» определяет некоммерческую организацию как организацию, основной целью которой является удовлетворение общественных потребностей и использование получаемой прибыли на свое развитие.

В соответствии с указанным законом некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

2. Сущность и особенности некоммерческих организаций

Согласно ГК РФ⁶⁴ могут создаваться некоммерческие корпоративные организации, некоммерческие организации, некоммерческие унитарные предприятия

Некоммерческие корпоративные организации могут создаваться в форме:

- потребительского кооператива;
- общественных организаций (объединений);
- объединения юридических лиц (союзов и ассоциаций);
- товарищества собственников недвижимости;
- казачьего общества, внесенного в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации
- общин коренных малочисленных народов Российской Федерации.

Потребительским кооперативом признается основанное на членстве добровольное объединение граждан или граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Потребительский кооператив по решению своих членов может быть преобразован в общественную организацию, ассоциацию (союз), автономную некоммерческую организацию или фонд. Жилищный или жилищно-

⁶⁴ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая, третья, четвертая): По состоянию на 1 сентября 2014 года. – Москва: Проспект, КноРус, 2014. – 640с.

строительный кооператив по решению своих членов может быть преобразован только в товарищество собственников недвижимости.

Общественные организации – добровольные объединения граждан, объединившиеся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных потребностей, представления и защиты общих интересов своих членов (во внутренней для организации среде). Для создания такой организации необходимо не менее трех человек. Такие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы. Участники не имеют прав на имущество организации, в том числе и на свои взносы, они не отвечают по обязательствам организации и ее участников.

Например, профсоюз определяется как добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

Общественным движением является состоящее из участников и не имеющее членства массовое общественное объединение, преследующее социальные, политические и иные общественно-полезные цели, поддерживаемые участниками общественного движения.

Ассоциацией (союзом) признается объединение юридических лиц и (или) граждан, основанное на добровольном или в установленных законом случаях на обязательном членстве и созданное для представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных целей, а также иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей.

В организационно-правовой форме ассоциации (союза) создаются, в частности, объединения лиц, имеющие целями координацию их предпринимательской деятельности, представление и защиту общих имущественных интересов, профессиональные объединения граждан, не имеющие целью защиту трудовых прав и интересов своих членов, профессиональные объединения граждан, не связанные с их участием в трудовых отношениях (объединения адвокатов, нотариусов, оценщиков, лиц творческих профессий и другие), саморегулируемые организации и их объединения.

Товариществом собственников недвижимости признается добровольное объединение собственников недвижимого имущества (помещений в здании, в том числе в многоквартирном доме, или в нескольких зданиях, жилых домов, дачных домов, садоводческих, огороднических или дачных земельных участков и т.п.), созданное ими для совместного владения, пользования и в установленных законом пределах распоряжения имуществом (вещами), в силу закона находящимся в их общей собственности или в

общем пользовании, а также для достижения иных целей, предусмотренных законами.

Казачьими обществами признаются внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации объединения граждан, созданные в целях сохранения традиционного образа жизни, хозяйствования и культуры российского казачества, а также в иных целях, предусмотренных Федеральным законом от 5 декабря 2005 года N 154-ФЗ "О государственной службе российского казачества", добровольно принявших на себя в порядке, установленном законом, обязательства по несению государственной или иной службы. Казачье общество по решению его членов может быть преобразовано в ассоциацию (союз) или автономную некоммерческую организацию.

Общинами коренных малочисленных народов Российской Федерации признаются добровольные объединения граждан, относящихся к коренным малочисленным народам Российской Федерации и объединившихся по кровнородственному и (или) территориально-соседскому признаку в целях защиты исконной среды обитания, сохранения и развития традиционного образа жизни, хозяйствования, промыслов и культуры. Члены общины коренных малочисленных народов Российской Федерации имеют право на получение части ее имущества или компенсации стоимости такой части при выходе из общины или ее ликвидации в порядке, установленном законом. Община коренных малочисленных народов Российской Федерации по решению ее членов может быть преобразована в ассоциацию (союз) или автономную некоммерческую организацию.

Некоммерческие организации могут создаваться в форме:

- потребительского кооператива;
- общественных и религиозных организаций (объединений);
- фондов;
- учреждений;
- ассоциаций (союзов)

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

Фонд – это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные общест-

венно полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

Учреждение – это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Эта организационная форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения организаций.

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) – это некоммерческие организации, учрежденные группой либо коммерческих, либо некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединений сохраняют свою самостоятельность и право юридического лица, несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам.

В России создаются и действуют общероссийские, межрегиональные, региональные и местные общественные объединения.

Общероссийское общественное объединение осуществляет свою деятельность в соответствии с уставными целями на территории более половины субъектов Российской Федерации и имеет там свои структурные подразделения – организации, отделения или филиалы и представительства.

Межрегиональное общественное объединение осуществляет свою деятельность в соответствии с уставными целями на территориях менее половины субъектов Российской Федерации и имеет там свои структурные подразделения – организации, отделения или филиалы и представительства.

Деятельность регионального общественного объединения в соответствии с его уставными целями осуществляется в пределах территории одного субъекта Российской Федерации.

Деятельность местного общественного объединения в соответствии с его уставными целями осуществляется в пределах территории органа местного самоуправления.

Российские общественные объединения в соответствии с их уставами могут вступать в международные общественные объединения, приобретать права и нести обязанности, соответствующие статусу этих международных общественных объединений, заключать соглашения с иностранными некоммерческими неправительственными объединениями.

Российские общественные объединения могут создавать свои организации, отделения или филиалы и представительства в иностранных государствах на основе общепризнанных принципов и норм международного права, международных договоров Российской Федерации и законодательства этих государств.

Общественное объединение, образованное в Российской Федерации, признается международным, если в соответствии с его уставом в иностранных государствах создается и осуществляет свою деятельность хотя бы одно его структурное подразделение.

Итак, по инициативе предпринимателей, менеджеров, политических деятелей и различного рода идеологических и религиозных лидеров создается огромное число различных типов организаций. Главное назначение этих организаций – повысить эффективность совместной деятельности людей.

3.Факторинговые, инжиниринговые и лизинговые фирмы

Фирма – наименование юридического лица, являющегося хозяйственной организацией. **Фирменное наименование** позволяет индивидуализировать конкретное предприятие во внешнеэкономической деятельности и гражданском обороте своей страны.

По функциональному назначению выделяют **факторинговые, инжиниринговые и лизинговые** фирмы.

Факторинговые фирмы (фактор-фирмы) строят свой бизнес на оказании помощи клиентам в получении оплаты проданной продукции (рис. 25).

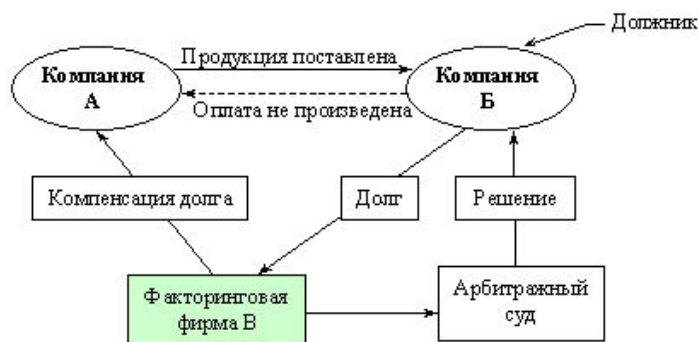


Рис. 25. Схема работы факторинговой компании

Основная технология факторинга:

- 1) факторинговая фирма покупает у своих клиентов их требования к должникам;
- 2) в течение 3-5 дней оплачивает им до 90% требований в виде аванса;

3) оставшиеся 10% за вычетом комиссионных клиент получает после того, как на счет факторинговой фирмы поступит от должника полная оплата долга.

Обычно фактор-фирма является дочерней или зависимой фирмой какого-либо банка. Ставка фактор-фирмы составляет от 0,5 и выше суммы долга. **Факторинг** снижает риск предпринимательской деятельности для малых и средних компаний. Клиентами факторинговых компаний (фирм) выступают, как правило, мелкие и средние торгово-промышленные компании, торговые агенты, дилеры и т.п. Подавляющая часть клиентов – поставщики товаров сравнительно небольшой единичной стоимости (например, готовая одежда, обувь, компоненты для ЭВМ и пр.).

Инжиниринговые фирмы строят свой бизнес на предоставлении клиенту услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных, сельскохозяйственных и других объектов. Вся совокупность инжиниринговых услуг делится на две группы: услуги, связанные с подготовкой производственного процесса, и услуги по обеспечению нормального хода процесса производства и реализации продукции.

Так, обычный вариант строительства зданий или сооружений, например дачного домика, состоит в выборе модели объекта и возведении его. Поскольку этот процесс требует времени, то он сопровождается появлением новых проблем, обусловленных изменением конъюнктуры и даже вкусов клиента. Для решения таких проблем уже в ходе начатого процесса и прибегают к услугам инжиниринговых фирм.

Цикл инжиниринга состоит из следующих этапов:

- 1) пополнение набора строительных проектов;
- 2) определение целесообразности конкретного проекта;
- 3) корректировка деталей проекта в привязке к местности;
- 4) помощь в подготовке обслуживающего персонала для эксплуатации будущего объекта;
- 5) подготовка торгов на инженерно-строительные работы;
- 6) наблюдение за строительством и консультирование во время эксплуатации сданного объекта.

Инжиниринговые фирмы получили развитие в Германии, США, Нидерландах. Они объединены в два международных союза: Европейский комитет инженерно-консультационных фирм (КЕБИ) и Международную федерацию инженеров-консультантов (ФИДИК).

Такие фирмы классифицируют на инженерно-строительные, инженерно-консультационные, инженерно-исследовательские, консультационные по организации и управлению строительством.

Лизинговые фирмы выполняют операции по аренде имущества на срок, как правило, свыше одного года. Договор аренды (лизинга) определяется как контракт между арендодателем и арендатором относительно найма последним определенного имущества, предоставленного производителем или поставщиком такого имущества. Арендодатель сохраняет за собой право собственности на это имущество. Различают внутренний и международный лизинг.

В международном лизинге выделяют два вида сделок:

- прямой зарубежный лизинг (договор между юридическими лицами);
- лизинг через зарубежные филиалы (лизинговые сделки зарубежных филиалов с местными арендаторами). **Лизинговые фирмы** обычно представляют интересы крупных машиностроительных компаний и солидных финансовых структур. Для машиностроителей они расширяют рынки сбыта, представителям финансовой сферы обеспечивают выгодное и достаточно надежное размещение капитала.

Глава 2. Организационные формы. Жизненный цикл организации

1. Организационные формы организаций: единичные организационные формы и объединения

Различают два типа организационных форм:

- единичные организационные формы: предприятия или организации, в которых среди учредителей не более одного юридического лица;
- объединения, созданные на основе принципа либо кооперации, либо концентрации.

К **единичным организационным формам** относятся, например, следующие хозяйственные общества: академия, ателье, банк, биржа, венчур, джоббер, завод, информационное агентство, институт, колледж, аудиторская компания, магазин, мастерская, комбинат, научно-производственная компания, телевизионная или радиокomпания, техникум, траст, университет, фактор-фирма, фабрика, консультационная фирма, школа.

Обычно наименование организационной формы определяется видом выпускаемой продукции: товара, услуг, информации и знаний, поэтому перечисленные в качестве примера организации могут быть распределены следующим образом (рис. 26).



Рис. 26. Виды продукции хозяйственных обществ

Рассмотрим некоторые наиболее значимые на современном этапе единичные организационные формы компаний.

Банки специализируются на финансово-кредитных операциях. Они могут быть банками-эмитентами, банками-корреспондентами и ипотечными банками.

Банк-эмитент выпускает в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы.

Банки-корреспонденты выполняют на основе корреспондентских договоров поручения друг другу по платежам и расчетам через специальные открытые счета.

Ипотечный банк выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а также выпускает закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

Биржа (государственная или частная) предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю.

Товарная биржа – это форма организации оптовой торговли массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие количественные и качественные параметры (вес, длину, полезную массу, октановое число и др.).

Фондовая биржа – это форма организации систематических операций по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты. Например, Международная валютная биржа, Биржа драгоценных металлов и драгоценных камней.

Венчур – это микро или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг. При этом крупная компания в случае неудачи венчура может дистанцироваться от него, а в случае успеха – показать свое главенство.

Джоббер – это фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

Завод – это промышленная компания, выпускающая серийную или массовую продукцию с длительным производственным циклом. Например, ОАО «Завод «Агат»» – производство металлорежущих станков; Кстовский завод железобетонных изделий – производство сборных железобетонных конструкций.

Фабрика – это компания типа завода, ориентированная на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др. Например, ЗАО «Кондитерская фабрика «Сказка», производящая и реализующая кондитерскую продукцию.

К объединениям, представляющим интересы нескольких юридических лиц, относятся: ассоциация, комбинат, концерн, синдикат, картель, трест и другие.

Ассоциация – это объединение организаций одного рода деятельности. Входящие в него организации не теряют юридической, финансовой

и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности входящих организаций, информационная и технологическая поддержка. Например, Ассоциация «Юристы XXI века», Ассоциация книгоиздателей.

Комбинат – это объединение организаций разных отраслей промышленности, в котором продукция одной организации служит сырьем или полуфабрикатом для производственной деятельности другой. Например, Останкинский молочный комбинат занимается производством масла, сыра и других молочных продуктов. В состав комбината входят фермы, поставляющие молоко.

Концерн – это долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство – сбыт – производство – сбыт. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. В концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки, рекламные агентства, компании по добыче сырья и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная компания этого концерна. Например, военно-металлургический концерн «Виккерс» (Великобритания), Международный концерн «ГИДРОМАШ», занимающийся хозяйственным управлением промышленностью в системе гидромашиностроения. Синонимом концерна является понятие «группа», например финансово-промышленная группа.

Картель – это форма объединения ряда предприятий одной отрасли. Его участники не утрачивают производственной и коммерческой самостоятельности; между ними заключается соглашение по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д. Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Синдикат – это объединение компаний на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Входящие в него компании сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач. Однако они теряют коммерческую независимость при проведении общих операций. Синдикат имеет много общего с картелем. Примером может служить ЗАО «Индустриальный синдикат промышленных и финансовых технологий», который занимается проектными работами.

Трест – это долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж. Все цели входящих компаний должны быть подчинены главной цели треста. Входящие в него компании теряют свою производствен-

ную, финансовую и коммерческую самостоятельность. **Трест** может объединять в рамках своих целей как разнородные, так и однородные компании. Например, ОАО «Сварочно-монтажный трест», занимающийся сооружением магистральных трубопроводов и распределительных систем. В мировой практике известны стальной, маргариново-жировой и другие тресты в США. Руководство трестом сконцентрировано в надстроечной структуре типа учреждения, холдинга и др. В постсоветской России тресты пока не получили должного развития

2. Понятие и этапы жизненного цикла организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение 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.



Рис. 27. Жизненный цикл организации

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.

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рис. 27. На рисунке показано по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой.

На основе проводимых исследований и обобщения накопленного опыта стадии жизненного цикла организации можно представить более детально.

3. Стадии жизненного цикла организации

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.

Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют этот этап. Нередко используется директивный метод руководства,

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение пяти лет своего существования. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой (Табл.3.).

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Основатели организации вынуждены больше

выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Таблица 3. Жизненный цикл организации

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Полная зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Кооперативный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, удовлетворенность собой	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	С собой в центре внимания	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии на	Новом	Конкуренции	Завоеваниях	Координации	Интеграции, управлении	Приспособлении	Продолжении существования	Обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Доля рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Продажи, бюджет	По заказам, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Один человек	Малая группа единомышленников	Делегирование	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимализация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, 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. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот тип никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю организации на рынке. 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, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

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.

РАЗДЕЛ V. Типология организаций.

Самоорганизация

Глава 1. Виды, критерии и понятия

1. Критерии типологии организаций. Системный подход к классификации организаций

Типология организаций – многомерная классификация, представляющая целостную систему типов, объединенных неким общим началом, общей природой, происхождением, общей средой существования, сущностными свойствами.

С практической точки зрения классификация организаций важна по трем причинам:

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

Исходя из сущности системного подхода к классификации организаций важно руководствоваться несколькими объективно обоснованными критериями.

Одним из критериев классификации может быть принцип построения и функционирования организации, на основе которого целесообразно разделять все организации в обществе на формальные и неформальные (рис.28).

Формальная организация характеризуется узаконенной системой норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации. Главный признак формальной организации – это заданность, запрограммированность и определенность организационных норм и действий. Организация не исчерпывается формальной частью, хотя и определяется ею.

Неформальная организация – это система непредписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают спонтанно в ходе ежедневных взаимодействий. Неформальные организации не регистрируются в государственном органе. Они создаются на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и др. Например, объединение друзей, группа туристов. Неформальные социальные группы играют важную роль в деятельности любой организации. Особенно заметна их роль в деятельности крупных предпринимательских и государственных структур.

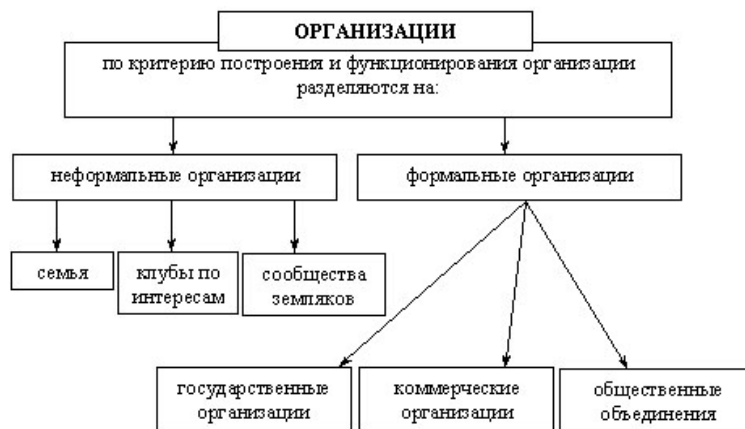


Рис. 28. Классификация организаций по принципу их построения и функционирования

На стыке двух названных типов организаций находятся такие разновидности организационных моделей, как поведенческая, органическая и «организационной туманности».

Поведенческие модели представляют собой одновременное функционирование двух систем в рамках одной организации:

- технической системы, производящей продукцию или услуги;
- социальной системы, включающей деятельность сотрудников, которые приводят в действие техническую систему.

Если удовлетворению социальных и психологических потребностей отдельных лиц и групп уделяется недостаточное внимание, то техническая система, по всей вероятности, начнет терять равновесие. Сильная поведенческая модель делает акцент на децентрализации, гласности информационного потока, а также слабой командной цепи по отношению к организации труда и системам отчетности. Предполагается, что сотрудники сами вовлекаются в процесс принятия решений, которые осуществляются децентрализованно и зачастую коллегиально. Все сотрудники организации могут оказывать влияние на процедуры, используемые в подразделениях организации. Особый акцент делается на способности отдельных лиц вписываться в структуру организации и решать проблемы.

Органическая модель имеет следующие характеристики: наличие небольшого объема правил (за исключением правил по технике безопасности), полная децентрализация, коллегиальное принятие решений, широкая сфера ответственности сотрудников, наличие нескольких уровней иерархии и невысокий уровень разделения труда. Инициативные сотрудники,

обладающие компетентностью и оригинальностью мышления, составляют основу этой модели.

Органическая модель характеризуется гибкостью и способностью быстро реагировать на изменения условий среды функционирования (пример подобной модели – шведская компания «Инейтер», предоставляющая консультации в области вычислительных систем).

Модель «организационной туманности» представляет собой модель самоконструирования. Она непрерывно изменяется, постоянно пребывая в поиске новых способов реагирования на условия среды и методов созидания собственного будущего. Ориентированная на самоконструирование, организация характеризуется такими качествами, как непостоянство, разногласия, неортодоксальность и изобретательность. Организация такого типа непредсказуема с точки зрения используемых методов и своей ориентации, зачастую являясь хаотичной. Данная форма организации является экспериментальной.

Используя критерий принадлежности к основным структурным элементам общества – государству и гражданскому обществу, можно выделить совокупность государственных организаций и совокупность организаций, составляющих структуру гражданского общества (рис. 29).

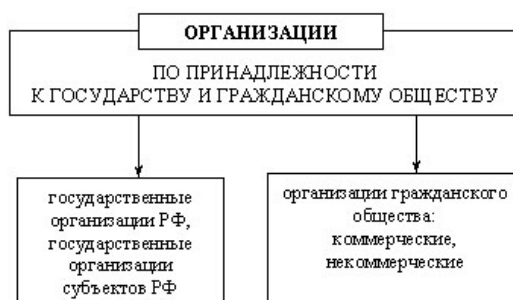


Рис. 29. Классификация организаций по принципу принадлежности к основным структурным элементам общества

В российском обществе к государственным относятся федеральные (законодательные, исполнительные и судебные) организации. Конституцией РФ предусмотрено разграничение полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов РФ.

Совокупность организаций, составляющих структуру гражданского общества, в зависимости от характера и целей их деятельности можно подразделить на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие организации создаются для осуществления предпринимательской деятельности и подразделяются: по виду и характеру хозяйственной деятельности; по принадлежности капитала и контролю; характеру собственности; правовому положению; масштабам и сфере деятельности (рис. 30).

Некоммерческие организации подразделяются по формам создания и объединения.

Одна из типологий организаций, построенная на базе системного подхода, представлена на рис. 31.



Рис. 30. Классификация коммерческих организаций по разным критериям

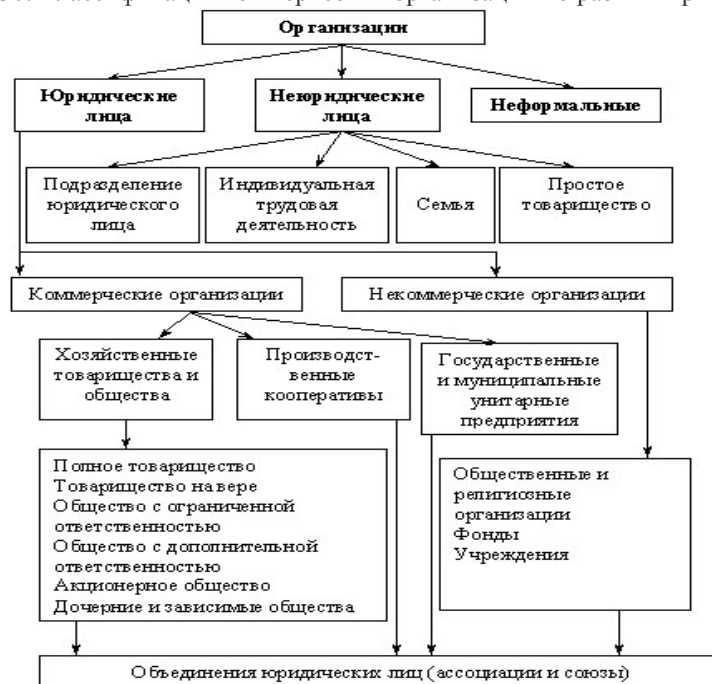


Рис. 31. Типология организаций

2. Виды и общие понятия хозяйственных организаций

Хозяйственные организации – организации, создаваемые для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний (рис. 32).



Рис. 32. Виды выпускаемой продукции

К хозяйственным организациям относятся:

– юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т.д.;

– неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуально-трудовой деятельности и т.д.

При этом юридическим лицом признается организация, которая:

- 1) зарегистрирована в установленном порядке;
- 2) имеет расчетный счет в банке;
- 3) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- 4) отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- 5) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- 6) выполняет возложенные обязанности;
- 7) имеет самостоятельный баланс или смету;
- 8) может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности: государственную, муниципальную, общественную, арендную, частную, групповую. Встречаются организации со смешанной формой собственности, например акционерные общества, в которых госу-

дарство имеет только часть акций, а остальное принадлежит частным лицам – юридическим или физическим.

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

Согласно Приказа Минэкономразвития РФ:⁶⁵

указание в реестре юридических лиц группы предприятий по количественному критерию занятых работников в соответствии с рекомендациями Европейского союза:

- микрофирмы (с числом занятых до 10 человек);
- малые фирмы (от 11 до 100 человек);
- средние предприятия (от 101 до 250 человек);
- крупные предприятия (свыше 250 человек);

Правительством РФ установлены критерии отнесения компаний к микро, малому и среднему бизнесу, который может получать поддержку государства в ходе кампании по поддержке малых форм предпринимательства. Микропредприятием признается бизнес с оборотом до 60 млн. руб. умноженным на коэффициент, который каждый год меняется и количеством сотрудников, не превышающим 15 человек, малым — от 16 до 100 сотрудников, средним — до 1 млрд. руб. и от 101 до 250 сотрудников. Свыше 250 человек организация признается крупной. Кроме этого, в последние несколько месяцев на государственном уровне стала активно обсуждаться тема инновационного развития бизнеса в России. Государство - за компьютеризацию и автоматизацию компаний, объясняя такое стремление тем, что подобные меры приведут к упорядоченному ведению бизнеса в России, а также станут фактором, влияющим на улучшение имиджа страны. Малому и среднему предпринимательству также следует прибегать к внедрению специализированного ПО, средств автоматизации, а не оставаться в стороне.

Но как же малые и средние предприятия относятся к подобным призывам и видят ли они смысл в работе компании с применением специализированных программных решений? Если средние предприятия, штат которых составляет не более 250 сотрудников, переходят к автоматизации, осознавая её необходимость для четкой и оперативной работы сотрудников, то, например, микропредприятия с численностью сотрудников, не превышающей 15 человек, реагируют на слова «автоматизация», «программ-

⁶⁵ Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации. Приказ от 15 февраля 2007г. №50. Об организации проведения мониторинга влияния мер государственного регулирования на развитие предпринимательства

ное обеспечение», в большинстве случаев, как на заклинания или слова из непонятного лексикона. По мнению многих руководителей некрупных компаний, внедрение того или иного ПО только усложнит работу компании, внесёт в работу сотрудников неясность, а, кроме того, послужит дополнительным затратным обременением, не способным окупить себя.

В табл. 4 представлен характер изменения отдельных параметров хозяйственных организаций.

Таблица 4.

Эволюция параметров хозяйственных организаций

Параметр	Временной период деятельности организаций		
	Организации до XX в.	Современные организации	Прогноз развития организации
Общая картина мира организаций	Малое количество крупных организаций. Отсутствие гигантских организаций	Большое количество крупных и гигантских организаций	Децентрализация управления. Наличие большого числа дочерних и зависимых фирм под контролем холдинговых фирм
Характер управленческого труда	Не является существенной производительной силой	Является существенной производительной силой	Является основной производительной силой
Основной метод управления	Организационно-распорядительный (регламент, приказ)	Экономический (премии, надбавки, удержания)	Социально-психологический
Характер труда	Преобладание ручного и механизированного труда	Преобладание полу- и автоматизированного труда	Преобладание творческого (ручного) труда на базе искусственного интеллекта
Преимущественные виды страхования	Имущество организации	Коммерческий риск и имущество организации	Профессиональная ответственность, имущество и интеллектуальная собственность

Хозяйственные организации классифицируются по следующим признакам:

– по времени действия: бессрочные и временные. В регистрационных документах указывается время ее деятельности. Можно зарегистрировать организацию на год, месяц и даже на один день;

- по сезону активного действия: летние, зимние, в сезон дождей и т.д. Этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок;
- по масштабу производства: единичное, серийное и массовое;
- по специализации производства: специализированное и универсальное;
- по номенклатуре выпуска продукции: монономенклатурное и многономенклатурное производство.

3. Формирование и правила профессиональной управленческой деятельности

Основная задача системы управления – формирование профессиональной управленческой деятельности (ПУД), которая может рассматриваться как процесс и как явление.

Как процесс ПУД – это совокупность действий (выполнение функций, использование методов и др.), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление ПУД – это объединение элементов (цели, программы, средства и др.) для реализации миссии организации на основании определенных правил и процедур. Узаконенные или общепринятые правила и процедуры перерастают в стандарты. Часто полагают, что нет нужды в стандартах для ПУД, так как это существенно снижает гибкость (быструю перестройку) элементов системы управления. В теории управления ПУД рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука – это прагматизм, а искусство – творчество. В результате преобладания в практической управленческой деятельности (менеджменте) искусства управления в ряде публикаций ее называют особым или специфическим видом труда. В теории управления трудно найти грань, отделяющую науку от искусства. Однако таким индикатором может стать стандарт на тот или иной процесс или явление в ПУД (рис. 33).

Формализация многих процессов и явлений в системе управления организацией, несомненно, будет идти – это неизбежный процесс развития науки. С другой стороны, общественное сознание не приемлет жесткой системы. Таким образом, этот процесс будет идти весьма сложно.

Современная российская школа менеджмента находится на стадии формирования, практикуя использование отдельных элементов как американской, так и японской управленческих школ и в свою очередь оказывая влияние на них. В США более половины работающих заняты на малых предприятиях, которые дают половину всей продукции и еще больше – новых идей и инновационных изделий. В Японии 9/10 трудоспособного населения также занято в малом бизнесе, на его долю приходится 70% всех продаж.



Рис. 33. Наука и искусство в ПУД

Сравнение правил японской и американской моделей менеджмента приведено в табл. 5.

Таблица 5.

Правила японской и американской моделей менеджмента	
Япония	США
Управленческие решения принимаются коллективно, на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководства
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя – профессионализм и инициатива
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка результатов по индивидуальному результату
Неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наем на работу на короткий период

Глава 2. Виды, элементы, схемы самоуправления

1. Самоорганизация и самоуправление

Деятельность любой организации базируется на уставных документах, законодательных и нормативных актах, должностных инструкциях для персонала, отделов, цехов и т. д. Наряду со штатной управленческой деятельностью в организации происходят процессы, связанные с появлением неформальных лидеров, с несанкционированной организацией и управлением. Эти процессы называются самоорганизацией и самоуправлением.

Самоорганизация – спонтанное возникновение процессов, направленных на устранение диспропорций (нарушения гармонии), введение новых элементов в организации или ликвидацию устаревших.

Самоуправление – автономное функционирование какой-либо социальной системы: коллективов, организаций, объединений и даже одного человека.

Самоорганизация и самоуправление могут при определенных условиях помогать штатным процессам или мешать им. Самоорганизация и самоуправление – это естественные процессы, свойственные живой и неживой материи.

В ряде случаев самоуправление и самоорганизация более эффективны, чем искусственное управление и организация. В некоторых случаях они иницируют развитие искусственного управления в организации или же функционируют совместно. Иногда трудно определить, что послужило источником профессионального управления: оно само или элементы самоуправления.

Однако цивилизация в результате эволюции поставила самоорганизацию и самоуправление в подчинение формализованным иерархическим процессам на уровне государственного, муниципального и другого корпоративного управления (рис. 34).



Рис. 34. Взаимосвязь формальной и неформальной организации и самоорганизации

Самоорганизация и самоуправление играют две важные роли:

– компенсируют неохваченные области управления в случае недостаточно профессионального управления;

2. Виды, основные элементы и схемы отношений самоорганизации

Самоорганизация может рассматриваться как процесс и как явление. Как процесс самоорганизация заключается в формировании, поддержании или ликвидации совокупности действий, ведущих к созданию устойчивых, производственных и межличностных отношений в коллективе на основе свободного выбора принятых правил и процедур. Как явление самоорганизация представляет собой набор элементов, служащих для реализации программы или цели. К таким элементам относятся неформальные структуры управления, участники этого процесса, ресурсы и т.д. В зависимости от объекта управления выделяют техническую, биологическую и социальную самоорганизацию (рис. 35).



Рис. 35. Направления самоорганизации

Техническая самоорганизация как процесс представляет собой автоматическую смену программы действия при изменении свойств управляемого объекта, цели управления или параметров окружающей среды (например, система самонаведения ракет, самонастройка программных ресурсов современных вычислительных систем). Техническая самоорганизация как явление – это набор альтернативных интеллектуальных адаптивных систем, обеспечивающих заданную работоспособность, вне зависимости от условий функционирования (например, набор дублирующих устройств, средств связи, пожаротушения и т.д.). Такая самоорганизация происходит в случае выхода из строя какого-либо устройства. Тогда на смену ему подключается другое дублирующее устройство или новая схема взаимодействия элементов.

Биологическая самоорганизация как процесс представляет собой действия, основанные на генетической программе сохранения вида и призвана обеспечить соматическое (телесное) построение объекта. Как явление биологическая самоорганизация – это конкретные изменения в живой природе (мутации) для приспособления к конкретным условиям существования. Например, в зонах сильного радиоактивного заражения наблюдались изменения внешнего вида некоторых деревьев и животных. Биологи не связывают это с болезнями растений и животных, а предполагают, что это приспособление к новым условиям.

Социальная самоорганизация как процесс основана на деятельности по гармонизации общественных отношений, включающей действия по изменению приоритетов потребностей и интересов, ценностных установок, мотивов и целей человека и коллектива. Носителями социальной самоорганизации являются люди с повышенной социальной ответственностью за поступки своих родных, знакомых и незнакомых людей.

Социальная ответственность является чертой характера человека, наряду с отзывчивостью, чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью и т.д. Она может быть врожденной или приобретаемой за счет воспитания и учета моральных норм общества. Таким образом, самоорганизация реализуется в следующих видах: самовоспитание, самообучение и самоконтроль (рис. 36).



Рис. 36. Виды самоорганизации

Самовоспитание – это преодоление вредных или создание новых позитивных качеств личности или организации за счет собственных сил и ресурсов. Оно реализуется в действиях по формированию активной деловой политики, самоутверждению своей продукции и себя как личности, внедрению прогрессивных технологий. Самовоспитание предусматривает самовнушение, самодисциплину, лояльность, самоодобрение, самостимулирование, преодоление отрицательных эмоций.

Самообучение – это самопроизвольное стремление человека или организации к совершенствованию или получению информации и знаний. Самообучение опирается на потребность человека в информации, знаниях и общении, а также на потребности общества в прибавочном продукте и саморазвитии. Самообучение осуществляется за счет затрат собственного свободного времени и финансовых ресурсов. Оно может проводиться в различных формах общественного обучения (высшее, среднее и профессиональное образование) на базе государственных и частных образовательных учреждений, а также самостоятельно. Самообучение также является следствием практики человека, его жизненного опыта, опыта окружающих его людей и организаций.

Самоконтроль – это оценка внутренних ощущений с результатами выполняемых или выполненных действий, она может относиться к человеку, коллективу или организации. Внутренние ощущения при самоконтроле обычно базируются на моральных ценностях, принятых нормах или традициях, собственных представлениях. Самоконтроль позволяет человеку, коллективу или организации неформально оценить свою деятельность, выявить свои возможности для улучшения деятельности, убедиться в соответствии или несоответствии работы своим силам и знаниям. Для проведения самоконтроля применяются самоанализ, самоотчет, самооценка, самоисповедь, тестирование самого себя, доверительная беседа, внутренний голос. Результаты самоконтроля могут либо полностью совпадать с результатами формального технологического контроля, либо быть завышенными или заниженными. Самоконтроль дает внутреннюю уверенность в правильности или неправильности результатов официального контроля.

Самоорганизация может быть личной и коллективной.

Личная самоорганизация реализуется:

- в планировании организации рабочего дня, рабочей недели и т.д.;
- в организации личной гигиены, полноценного питания и отдыха;
- в контроле личных ощущений, реакций на происходящие события.

Коллективная самоорганизация типична для общественных отношений. Как явление социальная самоорганизация представляет конкретные поступки человека или группы людей, лозунги, петиции и др. Например, организация кассы взаимопомощи, в которую люди добровольно вно-

сят небольшие суммы денег для материальной поддержки своих же коллег в экстремальных случаях.

Социальная самоорганизация – неизбежный процесс как в формальных, так и в неформальных организациях. Она характерна и для одного человека (организация самого себя). Социальная самоорганизация прежде всего должна быть оценена ее инициатором – человеком или коллективом. Эффективность самоорганизации имеет различные виды проявления: организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая, политическая, этическая, экологическая, правовая и т.п. Количественно можно оценить только экономическую, а остальные, не менее важные, – качественно по степени удовлетворения затрагиваемых потребностей и интересов инициатора этой самоорганизации. Известна общая формула оценки эффективности:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результаты}}{\text{Затраты}}$$

Результатами социальной самоорганизации могут быть повышение авторитета, улучшение здоровья, приобретение неформальных источников информации, лучшая организация труда, повышение уровня заработной платы и т.д.

Организационная эффективность связана с реализацией потребностей человека в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности и порядке.

Социальная эффективность реализует потребности человека в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении и отдыхе.

Технологическая эффективность связана с достижением лучших результатов в технике безопасности, производительности труда.

Психологическая эффективность реализует потребности человека в любви, семье, общении и свободном времени.

Правовая эффективность реализует потребности человека в безопасности, порядке и стабильности.

Экологическая эффективность реализует потребности человека в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность реализует потребности и интересы человека в стабильности, соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность реализует потребности человека в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Эффективность социальной самоорганизации зависит от набора личностных качеств человека. К качествам, стимулирующим эффектив-

ность, относятся: инициативность, мужественность, настойчивость, решительность, самоанализ, саморегуляция, самообладание, сдержанность, самодисциплина, терпение, умение предвидеть, самостоятельность, энергичность. К качествам, тормозящим эффективность проявления социальной самоорганизации, относятся: застенчивость, забывчивость, пассивность, отсутствие позитивной жизненной цели, низкий уровень образования и воспитания.

Самоорганизация (далее везде подразумевается коллективная) и самоуправление имеют схемы отношений, аналогичные организационным отношениям в формальном управлении. Это типовые схемы отношений в виде линии, кольца, колеса, звезды и т.д., в которых основным элементом является не руководитель, а неформальный лидер (НЛ) (рис. 37).

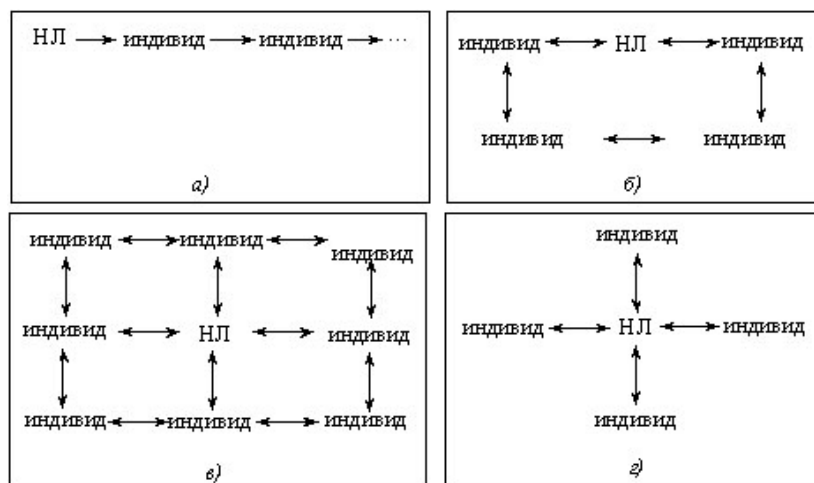


Рис. 37. Схемы самоорганизации в группе людей:
а – линия; б – кольцо; в – колесо; г – звезда

Для внешних коммуникаций могут быть использованы матричная (рис. 38) и редко применяемая иерархическая схема (рис. 39), а также сочетания всех приведенных схем.

Таким образом, самоуправление и самоорганизация имеют широкий набор организационных схем отношений для эффективной деятельности.

инициируют развитие искусственного (формального) управления и организации.

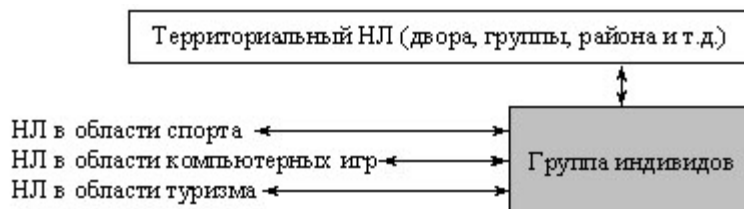


Рис. 38. Матричная схема неформального образования



Рис. 39. Иерархическая схема неформального образования

3. Основные принципы самоуправления

Самоуправление присуще любой системе. Оно реализует потребность человека и организации в свободе, самовыражении, самопроявлении. Самоуправление может быть только конкретно, например, для высшего управленческого персонала организации, для персонала конструкторского бюро и т.д. В отличие от регламентного управления в самоуправлении, иерархия подчинения или отсутствует, или слабо выражена.

Самоуправление предполагает выбор целей, формирование сопутствующих им задач, разработку средств и методов их решения.

Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления в результате непосредственного участия работников в разработке решений компании, стратегии ее развития и др.

Принципов самоуправления три: принцип вторичности, принцип мягкой регламентации и принцип сочетания управления и самоуправления.

Принцип вторичности. Самоуправление должно быть вторичным процессом в организации после формализованного управления. Данный принцип можно применять как для неформальных организаций, так и для юридических лиц. Для неформальных организаций, например объедине-

ния коллекционеров, группы художников и других, самоуправление и самоорганизация являются начальным элементом процесса их объединения. Дальнейшая деятельность требует довольно жесткой регламентации (порядка) в виде инструкций, правил. Порядок предусматривает систему управления, т.е. введение системы формализованного (с элементами профессиональности) управления. И такое управление присутствует во всех длительное время существующих неформальных организациях.

Юридические лица в форме обществ или товариществ создаются для удовлетворения конкретной внутренней или внешней общественной потребности или интереса. Они обязаны соблюдать свой устав и законодательство страны пребывания. Соблюдение действующих законов, принципов и положений требует профессионального (формализованного) подхода к управленческой деятельности. Самоуправление как элемент творческого труда эффективно только в рамках разрешенных сфер деятельности и налоговых регламентов. Поэтому руководитель должен в первую очередь укреплять формализованное управление и по мере необходимости содействовать самоуправлению.

Таблица 6.

Базисные потребности человека и общества

Относящиеся к формальному управлению	Относящиеся к самоуправлению
<p>Для человека:</p> <ul style="list-style-type: none"> в организации жизни и деятельности в безопасности в управлении в порядке и стабильности в информации в пище, жилье, одежде в творческом труде в вере и патриотизме <p>Для общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> в прибавочном продукте в управлении и организации в вере 	<p>Для человека:</p> <ul style="list-style-type: none"> в любви и семье в вере в самовыражении и самопроявлении в управлении в неформальной информации в отдыхе в свободном времени в творческом труде <p>Для общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> в организации в саморазвитии в вере

Принцип мягкой регламентации. Процесс самоуправления (самодетельности) должен регламентироваться законодательными актами и положениями только по ключевым элементам деятельности. К ключевым элементам относится деятельность людей, связанная с международными нормами и ограничениями. Например, деятельность (в том числе управленческая) должна способствовать защите прав человека, получению фи-

нансовой прибыли и т.д. Стремление государственных чиновников подчинить неформальные процессы регламентации редко давали положительные результаты. Например, регламентация в изобразительном искусстве в России в 80-90-е гг. XX века привела к появлению «андерграунда». Самоуправление основано на субъективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации самоуправление вырождается в обычное управление с потерей ряда активизирующей деятельности потребностей и интересов.

Принцип сочетания управления и самоуправления. В любой организации формализованное управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления. Данный принцип основан на том, что для достижения взаимодействия между руководителем и подчиненным необходимо удовлетворять потребности и интересы как человека (работника), так и самой организации (общества) (табл. 6).

4.Современные формы интеграции и кооперации организаций

Изменения в организации и методах функционирования предприятий как субъектов хозяйствования обусловлены процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления, в результате которых хозяйственное управление отделилось от управления административного, а контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству предприятий.

В переходный период одновременно с дерегулированием государственного сектора, отменой директивных методов руководства и упразднением существовавших ранее иерархических структур возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: а) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; б) на основе формирования горизонтальных образований. И в первом, и во втором случаях обеспечивается необходимая координация и организационно-финансовое взаимодействие, создаются эффективные системы технологического развития, устойчивая рыночная стратегия, ресурсная поддержка корпоративных финансовых институтов.

Современными формами интеграции организаций являются финансово-промышленная группа, корпорация, транснациональная корпорация, холдинг, консорциум, конгломерат, совместное предприятие, картель.

Современные финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Характерной чертой нынешнего этапа развития ФПГ является их многоотраслевая направленность, что позволяет гибко и оперативно реагировать на неожиданные изменения в условиях усложняющейся рыночной конъюнктуры.

Вместе с тем, несмотря на устойчивую тенденцию к диверсификации деятельности, наблюдается создание и функционирование ФПГ с выраженной специализацией, что придает им значительную устойчивость и жизнеспособность на рынке.

Выбор характера деятельности ФПГ, степени ее универсализации предопределяется экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране, с другой. Как показывает опыт, в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

ФПГ имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;
- диверсификация деятельности придает большую устойчивость и конкурентоспособность в рыночной среде;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумуляции значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширяя масштабы деятельности и сферы влияния;
- происходит перераспределение капитала между различными подразделениями ФПГ в соответствии со стратегическим выбором группы;
- увеличивается финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал.

Мировой опыт учит, что ФПГ, охватывающие промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы и банки, многие ассоциативные структуры, основанные на внутренних договорных отношениях, стали своеобразным каркасом рыночной экономики целого ряда стран.

В эффективной рыночной экономике ФПГ являются ретрансляторами управляющих сигналов государства на микроэкономике.

Корпорация – наиболее распространенная форма организации управления крупным производством. Это организация или союз организаций, созданные для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующие самостоятельное юридическое лицо. Основы корпоративного законодательства устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического лица независимо от своих владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут никакой ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров.

Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с целой сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение для деятельности корпорации имеют формы и методы управления ею.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями и главным образом посредством своего права голоса.

Акции корпоративной собственности обычно являются также голосующими акциями, т.е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации.

Как правило, акционеры избирают совет директоров, который контролирует деятельность исполнительного органа. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации.

Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является тот факт, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики.

Первая заключается в привлечении капитала под крупные инвестиции. В странах рыночной экономики корпорация сама способна раздобыть необходимые средства, привлекая тысячи и даже миллионы индивидуальных инвесторов, каждый из которых удовлетворен условиями размещения своего капитала. Участие в корпорации несет в себе ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых, пайщики защищены ограниченной ответственностью. Без наличия корпораций было бы крайне трудно привлекать средства для осуществления масштабных проектов.

Вторая проблема заключается в диверсификации, распределении риска. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить деньги на более мелкие капиталовложения в большое количество компаний и таким образом снизить степень общего неизбежного риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для такой диверсификации.

Экономика любой развитой страны опирается на деятельность мощных корпораций, а мировой рынок – это рынок транснациональных корпораций, основательно разделенный между ними.

Холдинговая (или держательская) компания представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка.

По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

Характерной чертой холдинговых компаний является то, что они представляют собой не только акционерные общества, контролирующие пакеты акций других акционерных обществ. Их дочерние или зависимые предприятия являются юридическими лицами с собственным уставным капиталом. За годы реформ уже накоплен опыт функционирования этих институтов.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: интегрированные промышленные компании, конгломераты, банковские холдинги.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих вновь созданных обществ.

К преимуществам холдинга относятся:

1) более простой с юридической точки зрения и менее дорогостоящий способ обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или просто покупка активов другой фирмы;

2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества;

3) создание зарубежных дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики в следующих случаях:

– в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);

– в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовая промышленность, энергетика);

– в тех отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);

– когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные структуры. Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслей промышленности, модернизации производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т.д.).

Государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями своих отраслей. Акционерные компании, управляемые государственными холдингами, действуют на рынке в соответствии с теми же законодательными нормами, что и частные корпорации.

В современных условиях на передний план выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные, при которых государство участвует в акционерном капитале частных фирм.

Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала. Однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума. Консорциумы создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников.

Они могут быть временными и постоянными. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы обычно имеют дело с операциями по размещению займов определенной страны или группы стран, операциями с бумагами отдельных акционерных обществ для осуществления иных финансовых, коммерческих и инвестиционных операций значительного масштаба.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения – консортов, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Ведущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, суммой эмиссии акций или пропорционально сумме реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов избирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интерес консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность же по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их долей в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты

ответственности, например долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств.

Существенной стороной консорциумов становится их интернационализация. В частности, их целью может быть сотрудничество банков в вопросах финансирования на международной арене с целью развития мировой торговли и движения капиталов. Основная функция – размещение займов для финансирования капитальных проектов в любой стране мира. Такой консорциум также предоставляет кредиты средним и крупным экспортерам, привлекает срочные вклады во всех валютах. Состав участников и распределение паев соответствуют международному характеру консорциума, в рамках которого достигается соглашение между банковскими монополиями разных стран.

Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают целые государства, например ИНТЕЛСАТ – Международный консорциум спутниковой связи.

Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.

Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов:

- а) функциональные;
- б) рыночно ориентированные;
- в) чисто конгломератные.

Как правило, **конгломераты** представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибылей, независимо от сфер деятельности.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование.

Возможно три метода слияний:

- 1) компания А покупает активы компании Б с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;
- 2) компания А может купить контрольный пакет акций компании Б, став при этом холдингом для компании Б, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;
- 3) акции компании А могут быть выпущены специально для собственников компании Б, в результате чего компания А приобретает активы и пассивы компании Б, а Б теряет право на существование.

Слияние отличается от объединения, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания, образовавшаяся на основе объединения, берет под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями Б, В, Г, то в результате на рынке может появиться новая компания Д, а все остальные распускаются. Несмотря на некоторые различия в механизме слияний и объединений, экономические последствия обеих операций одни и те же – создание условий для объединения деятельности под общим централизованным контролем.

Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Отделения конгломератов пользуются существенно большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности, чем аналогичные структурные подразделения традиционных диверсифицированных концернов.

В условиях децентрализации в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании.

Специфика деятельности **конгломерата** на рынке вызывает необходимость формирования в его структуре особого финансового ядра, куда помимо холдинговой компании входят крупные финансовые инвестиционные компании. Подобные структуры конгломератов придают им большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний.

Главной сферой интересов конгломератных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники.

Становление конгломератов в России началось с момента приватизации в 1993 году. Концентрация производства в сочетании с высокими темпами развития научно-технического прогресса и нарастающей конкуренцией требует значительного увеличения финансирования, обновления существующих производственных мощностей, строительства новых предприятий, оснащенных высокопроизводительной современной техникой, а также значительных затрат на проведение научных и конструкторских работ и внедрение их результатов в промышленность. В России в ходе приватизации, сопровождавшейся акционированием предприятий, предусматривалось прекращение их государственного финансирования. В то же время условия чековой приватизации не обеспечивали самим предприяти-

ям никаких финансовых поступлений. В конечном итоге предприятия остались с изношенными (в среднем по промышленности почти на половину) основными фондами, без средств, необходимых для формирования оборотных фондов, потерянных в результате инфляции с 1997 года после деноминации. Подобное явление негативно отразилось на удерживании предприятий в рабочем состоянии, а также на их конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках. Промышленные предприятия первыми ощутили острую потребность в объединении усилий производственных и финансовых структур. Бартерный обмен показал, что замкнутый производственный капитал не может эффективно функционировать без цивилизованного обслуживания финансовым капиталом. В свою очередь, денежный капитал при спаде промышленного производства теряет свою силу, поэтому к созданию финансово-промышленных объединений определенный интерес стали проявлять и финансовые круги, что особенно усилилось в период падения темпов инфляции, когда спекулятивные операции с валютой и краткосрочные кредиты перестали приносить банковским структурам сверхприбыли.

Совместное предприятие представляет собой международную фирму, создающуюся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Оно является разновидностью предприятий с иностранными инвестициями и в соответствии с действующим российским законодательством определяется как предприятие с долевым участием российских и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия следует считать наличие в числе его учредителей (участников) наряду с национальным хотя бы одного иностранного инвестора.

Появлению и распространению совместных предприятий как одной из форм совместной и согласованной деятельности двух и более партнеров, направленной на достижение общей цели, способствовали процессы интернационализации экономики разных стран, увеличение экспорта капитала. Определенное влияние оказывают интеграционные тенденции в области специализации и кооперирования производства.

Совместные предприятия стали средством привлечения передовой иностранной технологии и современного управленческого опыта. Благодаря им облегчается экспорт капитала, в том числе в его производительной форме, реализуются инвестиционные проекты, осуществление которых не под силу одной компании. Кроме того, освоение рынков в новых регионах легче осуществлять с помощью местных партнеров.

Являясь международными по своей форме, совместные предприятия приобрели особый статус в стране официальный юридической реги-

страции. Во всех странах деятельность совместных предприятий регулируется специальным законодательством, в том числе налоговым, хозяйственным и др.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроле за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия.

Являясь достаточно гибкими организационными формами управления и имея возможность использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы различных стран, совместные предприятия становятся своего рода точками роста новых форм хозяйствования. Использование ресурсов различных стран позволяет минимизировать расходы и максимизировать прибыль, тем самым способствуя повышению отдачи на вложенный капитал всех партнеров.

В течение последних десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли является **картель**. При этой форме не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.

Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники **картеля** продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам, не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения в чужие сферы рынков сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу.

Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

В своей современной форме **картель** предполагает максимизацию прибыли своих членов на основе такого распределения квот производства, при котором минимизируются затраты. Как правило, различные участники картеля осуществляют производственные функции при разном технико-экономическом уровне развития, что в конечном счете ведет к закрытию

наименее эффективных производств. Традиционно частные картели могут осуществлять дотирование слабых производств.

Государственные картели во многом отличаются от частных форм. Немало случаев, когда государственные картели осуществляли квотирование в интересах малых и высокотратных фирм, в противоположность тому, что осуществляли бы преуспевающие частные картели.

Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Лицензии на импорт распределяются правительством на основе ограничений на торговлю.

В настоящее время главными целями установления импортных квот являются протекционизм и распределение дефицитной иностранной валюты. Ряд стран использует картели в качестве помощи отраслям, переживающим спад.

5.Корпоративизм на уровне государственного устройства

Корпоративизм, или корпоративизм (от лат. *corpus* — тело) — политическая теория, согласно которой элементарными ячейками общества являются определённые социальные группы, а не отдельные лица. Эта теория стала частью идеологии христианской демократии. Изначально внимание корпоративизма фокусировалось преимущественно на общественных организациях, объединяющих представителей работников и собственников частных предприятий из определённого сектора экономики для координации действий в этом секторе и разрешения конфликтов. Таким образом, понятие «корпорация» здесь используется не в значении «акционерное общество», а в более широком смысле как объединение физических лиц по профессиональному признаку.

Одна из трактовок корпоративизма получила поддержку в правительстве Муссолини и стала элементом официальной доктрины фашизма⁶⁶, что после окончания Второй мировой войны привело к дискредитации термина. В послевоенные годы христианско-демократы предпочитали вместо «корпоративизма» использовать более общий термин «солидаризм».

В современной политологии и социологии корпоративизм является предметом изучения при описании взаимодействия разных групп интересов и государства наряду с плюрализмом и синдикализмом⁶⁷. Иногда для обозначения процесса переговоров между частным бизнесом, профсоюз-

⁶⁶ Александр Тарасов. «Почему Путин не Муссолини. В критике „корпоративного государства“ следует отличать жупел от реальности».

⁶⁷ Колмакова Н. Н. Группы интересов. Тульский государственный педагогический университет им Л.Н. Толстого. Кафедра политологии и социологии

ными организациями и государством в условиях рыночной экономики используется термин «неокопоратизм».

Государственный копоратизм обозначает практику государственного регулирования частных и общественных организаций с целью учреждения государства как источника их легитимности и участия чиновников в их управлении.

В то же время в ряде языков получило распространение значение слова «копоратизм» как крайний лоббизм государственных органов власти со стороны крупного бизнеса за счёт народа. Такое толкование созвучно понятиям «копоратократия» и «плутократия».

Копоратизм был предложен как альтернатива индивидуализму и классовой борьбе папой римским Львом XIII в 1891 году как католическое социальное учение. В своём обращении «*Reiun Novarum*» Лев XIII указывал на взаимную зависимость различных секторов общества и призывал к классовому содействию для сглаживания конфликтов. Эта теория социальной организации способствовала возникновению множества католических профсоюзов, которые в отличие от социалистических профсоюзов относительно редко прибегали к забастовкам. Более поздние энциклики глав Римско-католической церкви внесли уточнения в концепцию, и в «*Quadragesimo Anno*» (1931), папа римский Пий XI призывал к утверждению копоративизма в форме, которая отчасти противопоставлялась профсоюзам.

Прежде всего, копоратизм исходит из потребности в самореализации каждого человека как члена общества, что относится главным образом к естественным и элементарным социальным институтам, таким как семья, церковный приход, микрорайон, волонтерская организация или профессиональное сообщество. Кроме того, зависимость различных классов, групп и людей друг от друга означает необходимость координации их действий, уважения интересов других и готовности проявить уступчивость. Отсюда христиано-демократы делают вывод о важности общественных организаций, которые соединяют людей одной профессии или сектора экономики и в которые входят представители как собственников и управляющих частных предприятий, так и наёмных работников. Хотя такое единение часто провозглашается под лозунгами братства и солидарности, копоратизм по своей сути не является национализмом. Прообразом идеи служат традиции средневековых гильдий и синдикализм.

После Второй мировой войны в католическую социальную доктрину были внесены коррективы⁶⁸. Концепция копоратизма была приведена в соответствие с персонализмом и принципом субсидиарности. Согласно

⁶⁸ Almond G. A. The Political Ideas of Christian Democracy // The Journal of Politics. 1948. Vol. 10, No. 4. P. 734.

новой трактовке, все социальные институты, включая корпоративные объединения и государство, существуют для человека. Объём властных полномочий корпоративных союзов определяется их способностью решать возложенные на них задачи без помощи государства и неспособностью отдельных лиц решить эти задачи самостоятельно. Особо подчёркивается, что корпорации не должны становиться инструментами для государственного контроля над обществом. Для реализации этой теории в Италии был создан Национальный совет экономики и труда.

Следует отметить, что идею корпоратизма поддерживают не только христианско-демократы. В частности, на корпоратизм ориентировались многие белоэмигрантские организации за рубежом, например, народно-трудовые союзы (НТС).

Корпоратизм получил широкую поддержку в довоенной Европе, чему способствовали Великая депрессия, разочарование в классическом либерализме и антикоммунизм. Однако те же причины привели к усилению влияния сторонников авторитаризма и росту фашизма. В результате, в ряде стран корпоратизм слился с крайним государственным национализмом и в такой форме стал частью фашистской доктрины. Его особенностью было навязывание корпоративской культуры силой.

Фактически диктаторский корпоратизм являлся политическим ответом фашизма социалистическим движениям — большевизму и социал-демократии. Признавая, подобно социалистам, необходимость концентрации ресурсов в руках государства для проведения быстрой экономической модернизации, сторонники корпоратизма в то же время пропагандировали единство всех классов в рамках нации и считали разрушительными для государства широкие социальные уступки и «смещение» социальных слоёв, противопоставляя им принципы элиты и важности «каждого на своём месте», то есть в своей профессиональной касте.

Социальным реформам, проводившимся в странах, возглавлявшимся сторонниками большевизма или социал-демократии, сторонники корпоратизма противопоставляли власть «корпораций» (камер) — неизбираемых органов, представляющих различные отрасли промышленности и сельского хозяйства, которые должны были заменить собой профсоюзы. Невыборный характер этих органов подчёркивался как достоинство по сравнению с демократией и связанной с ней борьбой политических партий, так как это якобы препятствовало единению нации.

Следует отметить, что диктаторский корпоратизм был более или менее успешно реализован лишь в государствах, где совсем незадолго до того исчезла либо переживала серьёзный кризис монархия, то есть, уже не могла быть реализована монархическая власть, однако вся государственная система была приспособлена именно под авторитарный режим, и по-

литическая элита стремилась к сохранению этого режима хотя бы по форме, если не по сути. Поэтому практически во всех «корпоративных» государствах был установлен режим «вождя» (Дольфус в Австрии, Муссолини в Италии, Салазар в Португалии, Франко в Испании, Улманис в Латвии и др.) либо «короля — объединителя нации» (Александр I Карагеоргиевич в Югославии, Кароль II в Румынии). Последним реликтом диктаторского корпоратизма в Европе был режим «чёрных полковников» в Греции. Принципы, подобные корпоратизму, нередко используют в своих доктринах латиноамериканские хунты или диктаторы-популисты (в частности, аргентинская хунта Х. Р. Виделы и др. конца 1970-начала 1980 гг.).

В контексте исследований авторитаризма и современной автократии, корпоратизм используется для обозначения процесса использования официально разрешённых общественных организаций для ограничения участия народа в политическом процессе и подавления власти гражданского общества. Перечень таких организаций может включать объединения предпринимателей, профсоюзы, религиозные общества, правозащитные организации и т. д. Как правило, государство устанавливает жёсткие условия на выдачу лицензий этим организациям, что уменьшает их количество, позволяет государству контролировать их деятельность и стимулирует надзор организаций над своими членами.

Термин «корпоративное государство» иногда используется для описания эволюции России при президенте В. В. Путине: в положительном смысле⁶⁹ и в отрицательном⁷⁰. Основной акцент здесь делается на высокой роли «силовиков» в органах власти и бизнесе.

Подобная классификация также вызывает критику. Либеральные критики корпоратизма утверждают, что система стимулирует создание картелей. Снижение конкуренции может привести к чрезмерной концентрации власти в руках невыборных органов, что поставит под угрозу свободу личности и либеральную демократию в целом. Следует отметить, что на практике в послевоенной Италии и ФРГ, где христианские демократы были у власти на протяжении длительного периода, они наоборот способствовали развитию демократии.

⁶⁹ Черкесов В. Нельзя допустить, чтобы войны превратились в торговцев // Коммерсант. 9 октября 2007.

⁷⁰ Корпоративному государству в либеральных советах отказано // Полит.Ру. 27 декабря 2005.

↑ FT: союзники Путина превращают Россию в корпоративное государство // NEWSru.com. 19 июня 2006.

РАЗДЕЛ VI. Организационная культура

Глава 1. Развитие организационной культуры в современных условиях

1. Понятие, уровни и функции организационной культуры

В настоящее время в России наблюдается значительное усиление интереса к вопросам культуры организации со стороны основателей бизнеса и руководителей компаний, так как она объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри фирмы, делая коллектив сплоченным и производительным. Организационная культура создает внешний образ организации, формирует её имидж, определяет характер отношений с поставщиками, клиентами и партнерами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых миссией компании.

Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика – определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компаний.

Философский словарь дает такое определение культуры: культура – это совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством, характеризующих исторически достигнутую ступень в развитии общества. В более узком смысле принято говорить о материальной культуре (техника, производственный опыт, материальные ценности), и о духовной культуре (производство, распределение и потребление духовных ценностей в области науки, искусства, философии, морали, просвещения и т.д.).

Опираясь на Советский философский энциклопедический словарь, можно сказать, что культура – это специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношения людей к природе, между собой, к самим себе⁷¹.

Согласно Советскому энциклопедическому словарю культура – это исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способ-

⁷¹ Философский энциклопедический словарь. — М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.

ностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Культура включает в себя материальные (машины, здания и сооружения и т.д.) и нематериальные (знания, умения, навыки, мировоззрение, нравственные и эстетические уровни развития) результаты деятельности людей⁷².

Культура представляет собой нечто общее для какой-либо группы людей, связанных определенной социальной организацией, важным и необходимым условием возникновения культуры является общение членов группы между собой.

Понятие «культура» относится к числу фундаментальных наук. Оно имеет множество смысловых оттенков и используется в разных контекстах.

Исследование американских культурных антропологов А. Кребера и К. Клакхона показали, что с 1871 по 1919 гг. различными науками было дано семь определений культуры, за период с 1920 по 1950 гг. их число возросло до 150, в настоящее время различных определений культуры насчитывается более 500.⁷³

Все эти определения А. Кребер и К. Клакхон разделили на шесть классов, или типов.

Таблица 1

Определения культуры

<i>Описательные определения</i>	<i>Исторические определения</i>	<i>Нормативные определения</i>
интерпретируют культуру как сумму всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований.	связывают культуру с традициями и социальным наследием общества.	рассматривают культуру как совокупность норм и правил, организующих человеческое поведение.
<i>Психологические определения</i>	<i>Структурные определения</i>	<i>Генетические определения</i>
представляют культуру как совокупность форм приобретенного поведения, возникающих в результате культурной адаптации и приспособления человека к окружающим условиям жизни.	представляют культуру в виде различного рода моделей или единой системы взаимосвязанных феноменов.	основываются на понимании культуры как результата адаптации человеческих групп к среде своего обитания.

⁷² Капурхин, О. И. Культура организации [Текст] / О. И. Карпухин. - Социально-политический журнал. - 2009.-N2. - С.141-148.

⁷³ Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям /И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. [Текст] – 2 –е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

Российский культуролог Л.Е. Кертман утверждал, что существует свыше 400 определений культуры, и выявил три основных подхода к определению культуры.



1. Антропологический, суть которого состоит в признании самоценности культуры каждого народа, а также в признании равноценности всех культур на земле. «Культура – это все, что создано человеком, будь то материальные предметы, внешнее поведение, символическое поведение или социальная организация».

2. Социологический, в котором культура трактуется как фактор организации и образования жизни какого-либо общества. Подразумевается, что в каждом обществе есть некие культуротворческие силы, направляющие его жизнь по организованному, а не хаотическому пути развития. Культурные ценности создаются самим обществом, но они же затем и определяют развитие этого общества, жизнь которого начинает все больше зависеть от производственных им ценностей.

Культура – это наследуемые изобретения, вещи, технические процессы, идеи, обычаи и ценности.

Культура – прочные верования, ценности и нормы поведения, которые организуют социальные связи и делают возможной общую интерпретацию жизненного опыта.

Культура – это язык, верования, эстетические вкусы, знания, профессиональное мастерство и всякого рода обычаи.

3. Философский подход отличается от других тем, что путем анализа в жизни общества выделяют некоторые черты, характеристики, закономерности. Их-то и понимают как то, что составляет основание культуры или причину ее развития. Соответственно культура представляется как содержание или как способ бытия общества.

Культура – это путь замкнутого единства через развитое многообразие к развитому единству.

Культура – это относительно постоянное нематериальное содержание, передаваемое в обществе при помощи процесса социализации.

Культура – это символическое выражение, коренящееся в подсознательном и привносимое в общественное сознание, где оно сохраняется и остается в истории.⁷⁴

Разнообразие определений, интерпретаций и трактовок обусловлено тем, что культура представляет собой крайне сложное и многогранное явление, выражающее все стороны человеческого бытия. Она включает в себя все, что создано человеческим разумом и руками. Феномен культуры изучается целым рядом наук: социологией, историей, философией, антропологией, аксиологией, лингвистикой, семиотикой, этнологией и др. Каждая из наук выделяет в качестве предмета своего изучения одну из ее сторон или одну из ее частей, подходит к ее изучению со своими методами и способами, формулируя при этом свое понимание и определение культуры.

По мнению О.И. Карпухина, организационная культура – это идеология управления и организации социально-экономической системы.⁷⁵

Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности организации.

О.Г. Тихомирова представляет организационную культуру в виде укрупненной модели (таблица 1), основанной на взаимосвязи состава организационной культуры, ее носителей, типов внешнего проявления, а также способов восприятия и усвоения работниками организации.⁷⁶

Исходя из этого можно сказать, что структурными составляющими организационной культуры (или компонентами) являются: ценности организации, знания организации, внутренние и внешние коммуникации и связи, цели организации, культура трудового, производственного и др. процессов.⁷⁷

Таблица 2

Укрупненная модель организационной культуры

⁷⁴ Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям /И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. [Текст] – 2 –е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

⁷⁵ Капурхин, О. И. Культура организации [Текст] / О. И. Карпухин. - Социально-политический журнал. - 2009.-№2. - С.141-148.

⁷⁶ Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. [Текст] - ИТМО.: Санкт-Петербург, 2008. 152 с.

⁷⁷ Журавлев, П. В. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для студентов эконом. спец. [Текст] - М.: Экзамен, 2010. - 447 с



Организационная культура тесно связана с такими понятиями, как корпоративная культура, деловая этика, философия бизнеса, организационное поведение и присутствует во всех сферах деятельности человека в организации, и ее функции должны быть реализованы во всех функциональных блоках системы управления фирмой.

Содержание организационной культуры проявляется в ее функциях. Во многом функции организационной культуры определяются функциями культуры в общем смысле (табл. 3.).

Таблица 3.

Сравнительная оценка функций культуры и функций организационной культуры

Функции культуры	Функции организационной культуры
Формирование, накопление, передача, хранение ценностей	Формирование системы ценностей, позволяющих выбрать допустимые методы достижения целей
Функция целеполагания	Определение целей, к которым нужно всем стремиться
Коммуникативная функция; Способ общения людей (интеллектуального и материального)	Формирование и контроль формы поведения и восприятия, целесообразные для организации; Обеспечение контроля за поведением, предотвращение нежелательных и запрещенных поступков
Компенсаторная функция (обеспечение духовной и физической разрядки индивида и социализирующая функция)	Усиление вовлеченности в дела организации и формирование преданности ей; Усиление системы социальной стабильности в организации; Создание четкого критерия принадлежности к данному коллективу; Создание и сохранение границ группы, организации – членов культуры, обеспечение чувства единства
Формирование норм, значений Формирование системы идеалов и моделей мира Нормативная функция	Предоставление смысла деятельности работникам; Обеспечение единой интерпретации организационных событий
Формирование системы знаний Познавательная и информационная функция	Формирование системы знаний организации
Деятельностная функция	Мобилизация персонала Стимулирование работников
<i>Аналог отсутствует</i>	Формирование имиджа организации
Игровая функция Символическая функция	Формирование системы внутренних коммуникаций
Духовное творчество Создание произведений искусства	<i>Аналог отсутствует</i>

Таким образом, выделяются следующие укрупненные блоки основных функций организационной культуры:

1. Формирование, накопление, передача, хранение ценностей организации.
2. Формирование системы знаний.

3. Формирование системы внутренних коммуникаций, и связей внутри организации по вертикали и горизонтали.
4. Формирование системы внешних коммуникаций и связей организации.
5. Целеполагание.
6. Формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов.

Формирование организационной культуры должно осуществляться на основании принципов. К принципам организационной культуры относятся:

Принцип всеобщности. Организационная культура должна быть общепринятой, разделяемой всеми или большинством членов организации.

Принцип доступности предусматривает ясность и простоту организационной культуры, которые обеспечивают возможность ее понимания всеми работниками от руководящего уровня до простых рабочих организации.

Принцип четкости и однозначности, то есть недопущение двойного толкования организационной культуры.

Принцип априорности. Положения организационной культуры (например, цели или ценности) должны быть не требующими доказательства, априорными.

Принцип уважения к индивидуальной личной культуре и национальной культуре. Организационная культура не должна противоречить и выказывать неуважение к культуре работников организации, социо-культурного сообщества и того государства, где находится организация.

Принцип обоснованности: организационная культура должна основываться на законах, национальной культуре, и соответствовать специфике деятельности организации.

Принцип достижимости основных целей и ценностей организационной культуры: для работника любого уровня или структурных подразделений должна существовать реальная возможность достигать цели и соответствовать ценностям организационной культуры.⁷⁸

2. Содержание организационной культуры

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

⁷⁸ Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. [Текст] - ИТМО.: Санкт-Петербург, 2008. 152 с.

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других - поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или

постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти,

образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограни-

ченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур.⁷⁹

Организационная культура, воздействуя на каждый функциональный блок системы управления, отражает идеологию управления данной организацией. Так, система управления персоналом, одна из наиболее близких к организационной культуре, подразумевает управление трудовыми процессами и трудовыми ресурсами; система связей с общественностью - управление связями с внешней средой. Организационная культура создает фундамент процесса управления – его идеологию.⁸⁰

Следует отметить влияние организационной культуры на трудовой потенциал. Управление организацией осуществляется людьми, при чем как субъектом, так и объектом управления является, в конечном итоге, человек. Упоминая об управлении производством, управлении качеством, управлении затратами, но в результате мы обращаемся к конкретному человеку, который работает на станке, и от его квалификации, понимания, отношения к работе зависит результат управления.

⁷⁹ Соломанидина, Т.О., Организационная культура компании: Учебное пособие [Текст] / Т.О Соломанидина, – М.; ИНФРА-М, 2013. – 624 с.

⁸⁰ Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. Пособие [Текст]. - ИТМО.: Санкт-Петербург, 2008. 152 с.

Важно отметить, что культура – категория человеческая, и организационная культура формируется в сознании человека – работника фирмы, он является ее носителем и распространителем. Воздействие организационной культуры непосредственно направлено на человека, а через него уже на производственный процесс, качество продукции и т.п. Человек для организации – это трудовой ресурс, при чем обладающий высоким потенциалом развития (за счет переобучения, повышения квалификации, ротации), в сравнении с оборудованием, технологией и т.п., постоянное обновление которых невозможно. В современных условиях быстрого научно-технического прогресса, ограниченности внешних ресурсов возможность для фирмы развиваться, используя внутренний потенциал, является одним из важнейших факторов успешной конкуренции. Очевидно, что одним из основных элементов внутреннего потенциала любой фирмы является ее трудовой потенциал.

По мнению ряда авторов, организационная культура имеет многоцелевую направленность: устанавливает и усиливает взаимосвязь, взаимодействие между работниками организации и подразделениями; формирует благоприятный психологический климат в организации; предоставляет ценностные ориентиры для деятельности работников (например, какие поступки и действия допускаются в организации, а какие недопустимы).⁸¹⁸²

Главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала. Организационная культура имеет собственные объект, предмет и методы исследования, отражающие ее специфику.

Объектом организационной культуры является любая социально-экономическая система, поддающаяся управлению.

Предметом организационной культуры является формирование взаимоотношений и взаимосвязей между элементами системы (людьми или/и подразделениями, индивидами в организации и с внешней средой), обеспечивающих самоорганизацию социально-экономической системы, а также процесс формирования основных ценностей организации.

По мнению автора Т.Ю. Базарова, организационная культура – это совокупность моделей поведения, представлений о мире, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интегра-

⁸¹ Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. - ИТМО.: Санкт-Петербург, 2008. 152 с.

⁸² Соломанидина, Т.О., Организационная культура компании: Учебное пособие [Текст] / Т.О Соломанидина, – М.; ИНФРА-М, 2013. – 624 с.

ции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.⁸³

Э. Джайкус отмечал, что вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».⁸⁴

Х. Шварц и С. Дэвис утверждают, что комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.

По мнению Э. Шейна, комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный [0;¹⁸⁰].⁸⁵

Г. Морган в своей книге говорил, что один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло (Г. Морган) [0].⁸⁶

Ядро организационной культуры составляют философия и идеология организации – основополагающие принципы, идеи и допущения, задающие смысл существования организации, отражающие суть отношения к сотрудникам и клиентам и являющиеся глубинным мотивом поведения сотрудников по отношению друг к другу, клиентам, конкурентам, партнерам.

Такой компонент организационной культуры очень часто называют «корпоративной религией». Частично философия и идеология выражаются в миссии организации, частично – в словах и действиях людей, но большей частью они укоренены в сознании и подсознании сотрудников настолько

⁸³ Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. - М.: Академия, 2009. - 224 с.

⁸⁴ Сидорина, Т.Ю. Философия кризиса: Учебное пособие. - М.: Флинта: Наука, 2003. - 456 с.

⁸⁵ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство: Учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2010. 230 с.

⁸⁶ Корпоративная культура. Мифы и реальность [Электронный ресурс]//URL: <http://dis.ru/library/571/27403> (дата обращения 08.02.2014).

глубоко, что они часто даже не могут объяснить, почему так поступают и принимают такие решения.

Известный американский ученый Э. Шейн выделяет 3 уровня организационной культуры – артефакты (самый поверхностный уровень, внешние проявления организационной культуры – архитектура зданий, язык, манера одеваться и общаться и т.п.); провозглашаемые ценности (стратегии, цели, философии); и базовые представления (самый глубокий уровень организационной культуры – убеждения, верования).⁸⁷

Э. Шейн выделил основные допущения (предположения), которые, в зависимости от того, какой вариант доминирует в сознании (и подсознании) руководства и членов организации, определяют философско-идеологическую основу культуры конкретной организации (таблица 2).

Таблица 4

Основные допущения организационной культуры

Объект предположения	Допущения
Отношение организации к своему окружению	Агрессивное, подчиненное или гармоничное
Природа человеческой активности	Человек проактивен (стремится доминировать), покорен судьбе (фаталист) или находится в гармонии с миром
Человеческая натура	Человек по природе: добр и лоялен, злобен и агрессивен или нейтрален
Реальность и истина	Как люди оценивают объективную реальность, и как они принимают истинность каких-то положений: проверяя, споря и приходя к консенсусу или принимая на веру
Суть человеческих отношений	Жизнь – это конкуренция и соперничество или жизнь – это сотрудничество и взаимопомощь; какая власть лучше – авторитарно-патерналистская или коллегиально-партиципативная
Отношения «человек–группа»	Когда люди работают эффективнее: если состав группы гомогенен или разнообразен; индивид в группе должен быть активен и инициативен или конформен и «растворяться» в группе

⁸⁷ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство: Учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2010. 230 с.

Также ученый Э. Шейн считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений. Эти уровни, по сути, характеризуют глубину исследования.⁸⁸

1. Артефакты – это видимые организационные структуры и процессы. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

Артефакты составляют внешний, видимый слой организационной культуры. Это доступные наблюдению внешние выражения и предметы культуры, фетиши и т.д. Несмотря на то, что это наблюдаемые элементы организационной культуры, часто бывает, что их трудно расшифровать и понять смысл, особенно стороннему человеку. В каждой организации один и тот же артефакт может иметь свое значение. Тем не менее, анализ всей совокупности артефактов может достаточно много сказать о культуре данной организации. Важно отметить, что по артефактам не стоит судить о том, насколько хороша или плоха организационная культура. Ее вообще нельзя оценивать только такими терминами.

Выделяют три группы артефактов.

Физические артефакты – это наиболее «видимые» и легко оцениваемые артефакты – конкретные объекты и предметы. В качестве физических артефактов выделяют такие как: 1) здание, обстановка, дизайн интерьера (интерьер, выдержанный в стиле Людовика XIV или в стиле хайтек могут создать довольно сильное впечатление о культурных предпочтениях и, в какой-то степени, о ценностях компании или, по крайней мере, ее руководства); 2) одежда сотрудников (единая форма, или кто во что горазд); 3) знаки отличия, награды (имеются в виду фирменные значки, шевроны, погоны; тип наиболее часто используемых наград – грамоты, призы и т.д.); 4) логотипы, герб, эмблемы, бланки; 5) расположение подразделений (на каком этаже кабинет руководителя, как сгруппированы отделы, как сидят сотрудники – в отдельных кабинетах или в большой секции).

Поведенческие артефакты – представлены в организации образцами и моделями поведения в стандартных ситуациях. Эти артефакты более сложны по структуре и труднее поддаются «расшифровке» сторонними людьми. В

⁸⁸ Капурхин, О. И. Культура организации [Текст] / О. И. Карпунин. - Социально-политический журнал. - 2009.-N2. - С.141-148.

качестве примеров поведенческих артефактов выделяют такие как: 1) церемонии и ритуалы. Р. Дафт выделяет 4 типа ритуалов: ритуалы перехода, облегчающие социализацию и адаптацию работника, ритуалы усиления, проводимые для укрепления статуса и социальной идентичности работника, ритуалы обновления, демонстрирующие динамику развития организации и напоминающие миру о ее успешном функционировании, ритуалы интеграции, развивающие чувство причастности и преданности организации; 2) традиции и привычки; 3) способы одобрения и наказания. Речь идет не о формализованных способах (например, КЗоТ РФ содержит исчерпывающий перечень возможных наказаний работников). Неодобрение можно выразить криком на подчиненного, а можно и просто нахмурить брови; 4) герои и злодеи (отцы-основатели, ситуационные герои, «перебежчики», воры и т.д.). В любой достаточно долго существующей организации есть галерея героев и злодеев – тех, кто, соответственно, сделал что-то выдающееся (спас фирму в кризисной ситуации) или, наоборот, совершил ужасный поступок (ушел к конкурентам, уведя с собой самых преданных клиентов); 5) тональность взаимодействия. Как сотрудники общаются друг с другом (например, неприязненно или радостно), с руководством (льстиво или достойно), подчиненными (фамильярно, по-дружески, на равных или свысока).

Под вербальными (словесными) артефактами понимают фигурально выражаясь, «слышимые» элементы организационной культуры. В качестве вербальных артефактов можно выделить следующие: 1) истории, мифы, легенды (о создателях и времени создания компании, о преодоленных трудностях и ситуациях и др.). Истории – это рассказы о реальных событиях, которые часто повторяются сотрудниками и используются для того, чтобы ознакомить новых работников с тем, что представляет собой организация. Легенды – это рассказы о событиях, которые, хотя и имели место, но обросли вымышленными подробностями. Мифы – это истории, которые, хотя и отражают идеологию и философию организации, но не подкреплены реальными фактами; 2) жаргон, названия, клички – важный элемент культуры, помогающий выразить как отношение сотрудников к организации, ее руководству и своим коллегам, так и создать некий ореол вокруг своей организации или деятельности; 3) анекдоты, шутки. С одной стороны, это те же истории, мифы и легенды, облеченные в максимально лаконичную и юмористическую форму, а с другой – опять же средство выражения своего отношения к работе, руководству и коллегам; 4) способы формулирования и метафоры – это то, с чем сотрудники ассоциируют свою организацию, руководителей и коллег. Одно дело сказать: «Я работаю в шикарной фирме...» и совсем другое: «Я тут вкалываю в одной ша-

рашке». Или, например, руководитель говорит: «Моя фирма, мои работники, мои подчиненные» или: «Наша фирма, мои коллеги».⁸⁹

2. Под провозглашаемыми ценностями понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

При использовании артефактов, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. При использовании провозглашаемых ценностей, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень – уровень базовых представлений.

3. Базовые представления – это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.⁹⁰

Базовые представления, или предположения, – «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что еще более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной

⁸⁹ Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учеб. пособие для учреждений сред. проф. образования по специальности 0600 «Экономика и упр.». - М.: Форум: ИНФРА-М, 2010. - 302 с.

⁹⁰ Сарибекян, Е. Н. Культура организации и организационная культура: Учеб. пособие. - 2009. - N 4. - С. 37-40

культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое жидется на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями ее опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы. Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся «в опале», поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

А.Д. Аширов отмечает, что каждое предприятие обладает культурой, даже если она выражена исключительно через обоюдное недоверие [0:¹⁸⁵].⁹¹ Хотя существует и такое мнение, что о культуре следует говорить лишь там, где группе удалось достичь стабильности и когда можно обратиться к общей истории развития.

Авторы В.Н. Бурков и В.В. Кондратьев считают, что организационная культура выполняет в организации две важнейшие функции: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. В рамках каждой функции с помощью организационной культуры решается ряд задач, обеспечивающих интеграцию и адаптацию.⁹²

Обеспечивая внутреннюю интеграцию, организационная культура решает следующие задачи:

- а) создание общего языка и согласование базисных концептуальных трактовок (в т.ч. времени, природы и т.д.);
- б) установление границ групп и принципов вхождения и исключения из группы;

⁹¹ Аширов, Д. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом». - М.: Проспект, 2010. - 432 с.

⁹² Бурков, В.Н. Кондратьев, В.В. Механизмы функционирования организационных систем [Текст] / В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев - М.: Наука, 2008. - 383 с.

в) создание механизмов наделяния властью, лишения прав, закрепления статусов;

г) установление норм, регулирующих неформальные отношения между мужчинами и женщинами, между старшими и младшими;

д) определение критериев оценки желательности и нежелательности поведения членов организации.

Стоит заметить, что здесь речь идет именно о социокультурных, неформальных аспектах взаимодействия людей в организации. Скажем, границы отдела могут не совпадать с границами так называемой неформальной группы, а реальный фон отношений между мужской и женской «половинами» организации может быть весьма далек от формально декларируемого равенства полов.

Внешняя адаптация или формирование и развитие отношений с внешней средой организации осуществляется через решение таких задач:

– выработка миссии организации (как уже было отмечено, миссия отражает ведущие ценности организации, которые, в свою очередь, есть элемент культуры);

– определение системы организационных целей;

– определение способов взаимодействия с клиентами, партнерами и другими заинтересованными группами;

– выражение своих представлений об окружающем мире;

– формирование желательных представлений об организации во внешнем мире.⁹³

Таким образом, несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований понятия «организационная культура», в них есть общие моменты. Так, авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Ценности – являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

В теоретическом представлении культура является продуктом поведения и деятельности общества и представляет собой одновременно и процесс и результат.

Организационная культура является сложной и многофункциональной системой, поэтому анализировать ее следует по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Значимость функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды.

⁹³ Веснин, В. Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие для учащихся сред.-спец. учеб. заведений (ССУЗ). - М.:, 2008. - 304 с.

Глава 2. Предмет, метод и типология организационной культуры

1. Методы изучения организационной культуры

Применяемые теорией культуры организации методы позволяют глубже и всестороннее познать её предмет. Наиболее важные и часто используемые теорией методы можно подразделить на три группы.

Первая группа – общие методы исследования культуры организации (нередко их называют подходами). Они отличаются непосредственной направленностью на изучаемый предмет либо дают его специфическую интерпретацию (например, системный подход), либо ориентируют на особый подход к нему (сравнительный метод).

Рассмотрим характеристики общих методов.

Таблица 5

Общие методы исследования организационной культуры.

Название	Цель	Основные характеристики
Антропологический подход	Выявляет иррациональные, инстинктивные, биологические и др. мотивы политического поведения, обусловленные человеческой природой	Важна человеческая природа. Объект – многообразие поведения людей
Институциональный подход	Идентифицирует институты и структуры, влияющие на процесс формирования и трансформации культуры	Институты предпринимательства и институт производства.
Деятельностный подход	Определяет и интерпретирует конкретные виды деятельности в рамках организационной среды	Культура как специфический вид овеществленной деятельности, как циклический процесс
Критически-диалектический подход	Находит источник саморазвития и движущей силы изменений культурной надстройки в организации	Критический анализ, направленный на выявление внутренних противоречий и развитий
Социологический подход	Выясняет зависимость культуры от общества, влияние на культурную систему организации, экономические отношения, идеологию.	Организация с позиции социологических параметров как «живой» организм
Психологический подход	Выделяет факторы поведения: цели, ценностные ориентации, нормы, мотивы, интересы, желания	Глубокий анализ различных аспектов культуры.
Нормативно-ценностный подход	Придает культуре этическое, человеческое измерение, нравственное начало	Идеализация культурной действительности.

Название	Цель	Основные характеристики
Компаративистский подход	1.использование опыта других стран и народов. 2.учение на чужих ошибках.	Исследование организационных культур, в национальном и географических срезах
Системный подход	Выделяет взаимосвязанные подсистем – культурные комплексы: - деятельностно-ролевой; - управленческий; - поведенческий; - отношение с внешней средой	Отражает комплексный взгляд на организацию как объект исследования.

Вторая группа – методы, которые относятся не к исследованию объекта теории – организации, а непосредственно к процедуре познавательного процесса. Их иногда называют общелогическими методами.⁹⁴



Третья группа – познавательные средства – методы эмпирических исследований, получения первичной информации о культуре организаций.

Вопрос об эмпирических методах исследования организационной культуры в настоящее время является актуальным. Эмпирические методы исследования организационной культуры отражают общую ситуацию, сложившуюся в современной теории менеджмента, организационной психологии, связанную с изучением организационной культуры. Метод анализа документов и статистические методы достаточно подробно описаны в

⁹⁴ Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям /И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2 –е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

соответствующей литературе по документационному обеспечению управленческой деятельности и статистике соответственно.



Опрос и дискуссия позволяют диагностировать типовую принадлежность изучаемой организационной культуры к тому или иному типу.

В основе данных методик, как правило, лежит принимаемая разработчиками «параметрическая» типология организационных культур. Разработчики методики с помощью стандартных процедур создают опросник, измеряющий количественно степень выраженности каждого параметра. В результате обработки данных получаются два числовых значения, сочетание которых и определяет тип организационной культуры.

Типичными примерами использования данного метода (шкалирования и типологизации) является опросник FOCUS, основанный на типологии Р. Куинна. Опросники являются наиболее распространенным методом исследования организационной культуры в связи с экономичностью применения и возможностями статистической обработки данных, кроме того они являются инструментом коммуникации с работниками во время диагностики организационных девиаций, планирования и осуществления организационных преобразований.

Проективные методы позволяют выявлять и описывать как осознаваемые, так и неосознаваемые компоненты и уровни организационной культуры.

Использование проективных методов позволяет исследователю получить информацию, которую он при других условиях не мог бы получить в связи с внутренним контролем организации или опасениями работников, связанными с возможной негативной реакцией руководства на их сотрудничество с консультантом.

Среди наиболее распространенных проективных методов следует назвать *метод незаконченных предложений* и его различные модификации, *методику «деловые ситуации»*, *рисуночные методы* и др.⁹⁵

2. Типологии организационных культур

Классификация организационных культур – довольно сложная проблема. Дело в том, что организационная культура многомерна, т.е. описывается многими параметрами, и бывает трудно выделить какой-то один или, по меньшей мере, несколько, чтобы сгруппировать все многообразие культур. В организационной теории делались и делаются попытки более обобщенных типологий организационных культур.

Культура возникает и развивается в русле течения исторического процесса, это динамическое явление, и исследовать культуру необходимо в ее развитии, а не в статическом состоянии.

Культура как нации, так и организации передается от человека к человеку, из поколения в поколение способом похожим на генетическое наследование. По аналогии с геном, культурная наследуемая единица обладает уникальным свойством - сочетание высокой устойчивости (неизменяемости через ряд поколений) со способностью к изменениям, которые также становятся наследуемыми.⁹⁶

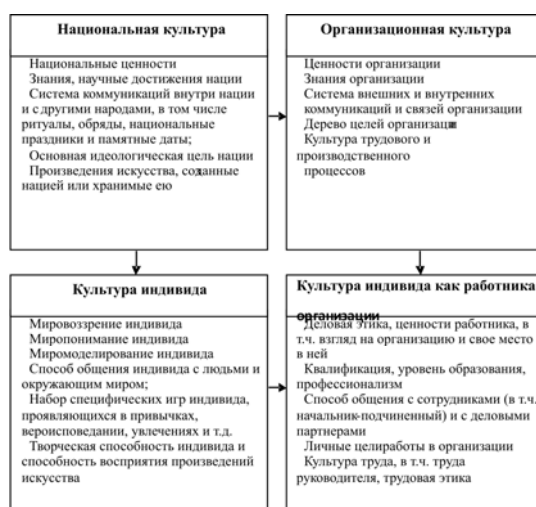
Культура организации формируется под воздействием национальной культуры, культуры индивида и тех ценностей, целей и т.п., свойственных данной организации. Общая схема взаимодействия национальной культуры, организационной культуры и культуры индивида представлена на рис.1.

Организационная культура, как и культура человечества, формируется в процессе совместной деятельности людей в организации. Однако главное отличие организационной культуры состоит в том, что культура формируется спонтанно в ходе развития, жизни и деятельно-

⁹⁵ Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям /И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2 –е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

⁹⁶ Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. - ИТМО.: Санкт-Петербург, 2008. 152 с.

сти человечества, а организационная культура, в связи с тем, что организации проектируются и создаются людьми, также должна создаваться посредством сознательного конструирования с последующим управлением ее развитием.⁹⁷



Классификационная структура организационной культуры условно делится на два уровня:

1) **Интерорганизационный** (среда – организация). Культура включает в себя множество формальных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и неформальных правил («принято – не принято»), определяющих каким образом организации соотносятся друг с другом.

2) **Интраорганизационный** (индивид - организация). Культура существует внутри организации, т.е. среди людей, работающих в отделах и подразделениях.

Таблица 6

Сводная классификация явлений культуры в организации⁹⁸

⁹⁷ Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. - ИТМО.: Санкт-Петербург, 2008. 152 с.

⁹⁸ Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям /И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2 –е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

Автор типологии	Признак классификации (параметр измерения)	Тип организационной культуры
Интерорганизационный уровень исследования культуры организации		
С. Иошимури	Национальный менталитет (японский, западноевропейский) <ul style="list-style-type: none"> • мировоззрение; • установки по отношению к природе и судьбе; • формы поведения на основе этих установок; • характер социальных отношений 	Японская, Западноевропейская
У. Нойман	Национальный менталитет (американский) <ul style="list-style-type: none"> • Ценностные установки; • Верования. 	Американская
Г. Хофстед	Интеграция индивидов внутри организации <ul style="list-style-type: none"> • Связи индивидуума с окружающим обществом; Дистанция власти <ul style="list-style-type: none"> • Как общество справляется с фактором неравенства людей Отношение к неопределенности <ul style="list-style-type: none"> • Как общество решает проблемы, связанные с тем фактом, что время течет только в одном направлении Преобладание женского и мужского начала <ul style="list-style-type: none"> • Распределение ролей между полами в обществе; стремиться ли общество минимизировать или максимизировать социальное распределение ролей между полами 	Индивидуалистическая (профессиональная) Коллективистическая (цеховая) Автократическая Коллегиальная Пассивная Активная (инновационная) Мужественная Женственная
А. Кеннеди Т. Дил	Характеристика рынка <ul style="list-style-type: none"> • Степень риска, связанного с деятельностью организации; Скорость получения организацией и ее работниками обратной связи о том, оказались ли успешными принятые решения или стратегии	Культура «крутых парней» Культура «усредненной работы» Культура «крупных ставок» Культура «процесса»
Интраорганизационный уровень исследований культуры организации		
Р. Блейк Ж. Мутон	Ценностные ориентации организации <ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на продукцию; • Ориентация на личность. 	Самая жизнеспособная, соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность. Самая нежизнеспособная, соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность. Промежуточная, соединяет сильную ориентацию на личность и слабую ориентацию на экономическую эф-

		<p>фективность. Промежуточная, соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.</p>
С. Ханди	<p>Характер отношений индивида и организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • Распределение власти; • Ценностные ориентации личности 	<p>Культура Зевса (культура власти) Культура Аполлона (ролевая культура) Культура Афины (Культура задачи) Культура Диониса (культура личности)</p>
К. Камерон Р. Куинн	<p>Стержневые конкурирующие ценности организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гибкость, дискретность, динамизм, стабильность, порядок, контроль; • Внутренняя ориентация, интеграция, единство и внешняя ориентация, дифференциация, соперничество 	<p>Иерархическая Рыночная Клановая Адхократическая</p>

3. Факторы, влияющие на развитие организационной культуры

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно с достаточной степенью условности разделить на три группы: личностно-поведенческие факторы, структурно-нормативные факторы, внешние факторы¹⁹⁵.

1. Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры.

- Личность лидера. Лидер организации, в силу статуса и выполняемой роли является эталон поведения. Остальные осознанно или подсознательно подстраиваются под него и, тем самым, формируют и поддерживают устойчивые поведенческие модели. Отношение к работе и стиль поведения руководителя, его реакция на критические ситуации (спокойная, истерическая, агрессивная), особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешние манеры и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов оргкультуры.

Управленческие акценты – это аспекты деятельности, на которых концентрируется внимание руководства, то, о чем часто говорится как об имеющем важнейшее значение для фирмы. Например, внимание акцентируется на деньгах, прибыли, затратах или на качестве продукта и макси-

мальном удовлетворении потребителей. Это основа для создания новых норм и критериальной базы поведения людей.

Индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников. Из всей совокупности таких характеристик наибольшее влияние на организационную культуру оказывает общий уровень развития работников, их профессиональная компетентность и образование.

2. Автор В.В. Травин в своей книге говорит, что структурно-нормативные факторы – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами.⁹⁹

Первыми факторами являются миссия, цели и стратегия организации. Проблемы взаимовлияния стратегии и организационной культуры подробно рассматриваются в стратегическом менеджменте.

О структуре организации можно сказать, что в формализованных и иерархичных структурах формируется так называемая бюрократическая культура, в гибких структурах – более демократичная культура. Закрепляясь, структура становится элементом и хорошим показателем сложившейся организационной культуры. Физическая структура (расположение помещений) и внутренний дизайн также влияют на организационную культуру. Создавая определенное настроение, формируя и поддерживая стиль общения, этот фактор в конечном итоге оказывает влияние на формирование и закрепление представлений сотрудников о ценностях фирмы.

Коммуникационные каналы и организационные процедуры – это степень официальной регламентации, документооборот, количество издаваемых распоряжений и поводы, по которым они издаются, отчеты и планы, формы и циркуляры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации.

История фирмы оказывает очень большое влияние на развитие предприятия. Так же, как и история страны или цивилизации оказывает воздействие на культуру общества или нации, так же корпоративная история оказывает воздействие на организационную культуру.

Также очень большое влияние на развитие организации и организационной культуры влияют принципы стимулирования. Осознав, по каким принципам происходят поощрения и наказания, сотрудники быстро формируют у себя представление о том, что такое хорошо, а что такое плохо. При этом они становятся носителями культуры и закрепляют ее.

⁹⁹ Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 2010. - 272 с.

Последними факторами, которые предложил нам автор В.В. Травин являются принципы отбора, продвижения и увольнения. В силу различного восприятия тех или иных действий руководство может по-разному оценивать их и, соответственно, принимать решения. Скажем, критериальной базой продвижения по службе может быть льстивость и желание угодить начальству (вне зависимости от компетентности), а может, наоборот, способность обосновано и аргументировано возразить шефу, отстояв свою точку зрения на путь развития организации или ситуации.

3. Внешние факторы, как говорил В.В. Травин – это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация. В большинстве государств (даже в экономически развитых) существует так называемая теневая экономика. Это совершенно особая культура, связанная с необходимостью «оптимизации» налогообложения (проще – ухода от налогов), увода прибыли, взаимодействия с криминальными «крышами» и т.д.¹⁰⁰ Все это накладывает сильный отпечаток на ценностную и идеологическую подсистемы организационной культуры. Высокая инфляция, неравенство конкурентных условий и доступа к ресурсам, сильное влияние государства на экономику и рынок тоже способствуют формированию особой организационной культуры. Особенности деятельности законодательных и правоохранительных органов – еще один фактор, способный существенно изменять организационную культуру.

К внешним можно отнести факторы, связанные с конкурентной и потребительской средой. Агрессивная политика конкурентов будет провоцировать компанию на поиск путей противодействия, которые будут не менее агрессивными и жесткими, формируя полувоенную культуру. Степень платежеспособности клиентов данной организации, их собственный образовательный и культурный уровень неизбежно способствуют формированию соответствующей культуры в организации.

Особая группа факторов, оказывающих зачастую определяющее влияние на организационную культуру составляет национальные особенности.

Можно сказать, что каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Следует подчеркнуть, что если организационная структура легко

¹⁰⁰ Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело, 2010. - 272 с.

может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. На уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Список ключевых слов к разделу VI Организационная культура

Организационная культура - это набор наиболее важных предложений, применяемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Ценностные ориентации - социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определенных материальных и духовных явлений.

Вознаграждение - один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала, все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

Деловая этика - совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться организация и ее члены в сфере управления и предпринимательства.

Имидж - образ, изображение. распространенное представление о характере того или иного объекта.

Кадровая политика - целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы.

Профессионально важные качества - индивидуальные особенности человека, обеспечивающие успешность профессионального обучения и осуществления профессиональной деятельности.

Коммуникации - способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде письменных и устных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Самореализация - высшее желание человека реализовывать свои таланты и способности.

Способности - индивидуально-психологические особенности индивида, обуславливающие возможность успеха в какой-либо деятельности.

Профессиональное самоопределение - процесс формирования человека как субъекта профессиональной деятельности.

РАЗДЕЛ VII. Классическая и неоклассическая теории организации

Глава 1. Тектология и теории организации

1. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организации

- На заре постиндустриального общества экономика серийного и массового производства преобразуется в экономику индивидуальных услуг, ориентированную на клиента

- Реинжиниринг означает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деятельности предприятия на основе новых информационных и коммуникационных технологий

- Творческое изучение и применение наследия Богданова может способствовать становлению российской школы реинжиниринга

В последнее время в странах с развитой экономикой *резко изменяется организационная структура предприятий*, что связано с *коренной перестройкой деловых процессов* в условиях внедрения новейших информационных и коммуникационных технологий. Изменения настолько глубоки и радикальны, что нередко говорят о *революции 90-х годов в сфере бизнеса*, сравнимой по своим масштабам с великой промышленной революцией XVIII-XIX в. Недаром М.Хаммер и Дж.Чампи одну из наиболее популярных монографий¹⁰¹ по теории и практике организации (и реорганизации) деятельности предприятий различных отраслей и масштабов определили "вполне по-марксистски" – манифест бизнес-революции.

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы указать и проанализировать некоторые (на первый взгляд, весьма неожиданные) *теоретические источники реинжиниринга (и биореинжиниринга)* - концентрированного выражения этой бизнес-революции, относящиеся еще к *тектологии* Богданова¹⁰² и *неоклассической теории организаций*¹⁰³.

1.1. Реинжиниринг

¹⁰¹ Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. - N.Y.: Harper Business, 1993.

¹⁰² Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч.1. - СПб, 1912.

¹⁰³ Lussato B. Introduction critique aux theories d'organisation. - Paris: Dunod, 1977; Mintzberg H. Structure et dynamique des organisations. - Paris: Les Editions d'Organisation, 1987.

По определению М.Хаммера и Дж.Чампи, " *реинжиниринг* - это *фундаментальное* переосмысление и *радикальное* перепроектирование деловых процессов, чтобы *резко*, скачкообразно улучшить решающие *показатели деятельности* компании, такие как стоимость, качество, обслуживание и темпы". Такой подход предполагает широкое использование наиболее передовых информационных и коммуникационных технологий для достижения новых деловых целей¹⁰⁴.

Реинжиниринг отнюдь не является тенденцией, оторванной от остальных современных инициатив; скорее, это один из последних представителей семейства процессуально ориентированных стратегий и методов управления, к которым относятся также методики "точно в срок" (just-in-time) и тотального управления качеством.

И реинжиниринг, и тотальное управление качеством, рассматривая предприятие как открытую систему, направлены на наибольшее удовлетворение потребностей клиента и ставят под сомнение эффективность существующих на предприятии процессов. Тем не менее эти две стратегии различны и дополняют друг друга.

Управление качеством – децентрализованная инициатива персонала, идущая снизу вверх и ориентированная на постепенное усовершенствование текущих процессов, принимаемых за основу. В отличие от этого, реинжиниринг предполагает полное разрушение традиционных организационных границ и замену имеющихся процессов, чтобы добиться резкого улучшения деятельности предприятия. Он всегда инициируется централизованно, сверху вниз.

Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга, обычно имеют отличительные свойства. К ним относятся *реинтеграция*, или *горизонтальное сжатие процесса* (несколько операций объединяются в одну), *вертикальное сжатие процесса* (исполнители, которым делегирована часть властных полномочий, принимают самостоятельные решения), *совмещение* или *распараллеливание* части ранее последовательных работ, *уменьшение проверок* и управляющих воздействий, *минимизация согласований*, преобладание *смешанного централизованно/децентрализованного* подхода.

В результате реинжиниринга происходит переход от функциональных подразделений к *автономным междисциплинарным рабочим группам*, а сама деятельность становится *многоплановой*, требуя от персонала инициативы и способности принимать самостоятельные решения. Сокращается работа, выполняемая рядовыми менеджерами, меняется ее характер (от

¹⁰⁴ Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997.

контролирующей к тренерской) и, как следствие, уменьшается число менеджеров, а структура предприятий становится более "плоской". Теперь различные члены организации рассматриваются не как шестеренки некоторого механизма, а как *узлы сети*, осознающие цели системы и развивающие интеллектуальные взаимодействия с другими узлами сети.

1.2. Ограниченная рациональность и контролируемая децентрализация

Одна из первых брешей в здании классической теории организаций была пробита Г. Саймоном и другими представителями школы управленческих решений¹⁰⁵, предложившими модель "*ограниченной рациональности*" в задачах по управлению предприятиями. Согласно этой модели управленческие решения основаны не на оптимизации, а скорее на удовлетворении противоречивых критериев. Естественными факторами, ограничивающими рациональность управляющих, являются принципиальная неполнота, неопределенность и неточность информации, индивидуальные психофизиологические особенности, случайные воздействия среды и пр.

Была построена *поведенческая теория фирмы* (behavioral theory of the firm), понимаемая как объединение лиц с различными целями (в частности, разбиение проблем в организациях порождает понятие *локальной рациональности*). Позднее М. Крозье заметил, что "стратегии рациональны лишь по отношению к контексту, внутри которого они существуют"¹⁰⁶. Принимая решения в кооперативной или даже конкурентной среде, индивид может адаптировать свой способ приобретения знаний и видоизменять его в зависимости от поведения других лиц.

Одним из предшественников современных практиков реинжиниринга был американский промышленник А. Слоан, который еще в середине 20-х годов предложил и реализовал в корпорации "Дженерал Моторс" идеи *контролируемой децентрализации*. Он был убежден в том, что подобная децентрализация и распределение властных полномочий в результате их частичной передачи на промежуточные уровни организационной иерархии разбудят инициативу и ответственность у работников предприятия и в конечном счете принесут корпорации дополнительную прибыль.

Таким образом фирма "Дженерал Моторс" была разделена на *автономные отделения*, ответственные за экономические результаты их деятельности, но зависящие от рентабельности всей корпорации. Главными

¹⁰⁵ Саймон Г., Марш Дж. Административное поведение: Пер. с англ. – М.: Мир, 1974.

¹⁰⁶ Саймон Г., Марш Дж. Административное поведение: Пер. с англ. – М.: Мир, 1974.

функциями руководства корпорации стали определение требуемого уровня децентрализации и контроль соответствия деятельности различных отделений стратегическим целям всей фирмы.

2. Некоторые постулаты и принципы классической и неоклассической теории организаций

Классическая теория организаций в том виде, как она была разработана Ф.Тейлором, Г.Фордом и А.Файолем, опиралась на фундаментальный труд английского классика политической экономии А.Смита "Богатство наций". В нем идеи разделения труда и обмена материальными продуктами стали исходными для формирования *механистической* точки зрения на сущность организации в индустриальном обществе.

В русле *тейлоризма* предприятие уподобляется *механизму*, эффективность которого задается в терминах производительности, а работники рассматриваются как винтики или шестеренки этого механизма. Руководство предприятия должно организовать рациональное и эффективное управление в интересах максимальной производительности путем разделения производственного процесса на простейшие, элементарные части (работы) и "предварительного программирования" задачи каждого сотрудника. Главными организационными принципами классического тейлоровского предприятия являются жесткая *функциональная иерархия* (когда верхний уровень, руководство, обладает всей полнотой власти, а нижний уровень, исполнитель, лишен всякой власти и возможности принятия решений), а также *вертикальная и горизонтальная специализации*.

Постулаты и принципы классической школы организаций, исходившие из положения о диктате производителя при стабильном рынке с устойчивым спросом, уже не соответствуют реалиям сегодняшнего дня. Теперь, на заре постиндустриального общества, определяемого такими признаками как *информатизация бизнеса и сегментация мирового рынка, насыщение (и перенасыщение) общества материальными благами* в процветающих странах, происходит переход от *экономики серийного и массового производства к экономике индивидуальных услуг, ориентированной на клиента*. Традиционная цель предприятия произвести как можно больше продукции ныне заменяется более сложной – обеспечить удовлетворение желаний заказчика за счет своевременного изготовления или поставки требуемых товаров.

Более того, если в индустриальном (капиталистическом) обществе основными движущими силами по К.Марксу являются *труд и капитал*, то согласно одному из наиболее видных представителей неоклассической

школы организаций П.Друкеру в *посткапиталистическом обществе* главную роль будут играть *знания и управление*¹⁰⁷.

Обычные представления о хорошем предприятии (фирме) как о *монолитной, устойчивой и централизованно управляемой организации* уступают место идеям его *самореорганизации*. Последняя понимается как *форма адаптации* к быстро меняющимся требованиям рынка, разворачивающейся на основе *реинжиниринга деловых процессов* (business process reengineering) и *тотального управления качеством* (total quality management).

Сугубо эмпирический подход А.Слоана был развит в работах П.Друкера, О.Желинье, Б.Люссато, Г.Минцберга и других приверженцев *неоклассической школы организаций*. Например, О.Желинье обосновал существование трех основных условий эффективности предприятия – *конкуренции, инноваций и целенаправленности*. Развивая модель *бюрократической организации* М.Вебера, Г.Минцберг выделил пять характерных организационных структур – а) простая централизованная; б) механистическая бюрократия; в) профессиональная бюрократия; г) дивизиональная; д) адократия (в которой ведущую роль играет принцип взаимной адаптации рабочих групп).

В свою очередь Б.Люссато сформулировал шесть нормативных принципов организации предприятия с позиций неоклассической школы: 1) *максимизация прибыли*; 2) *контролируемая децентрализация*; 3) *субординационный веер*; 4) *управление "от целей"*; 5) *самоуправление в автономных подразделениях*; 6) *мотивация через соревнование*. Эти принципы показывают путь *перехода от классических предприятий к предприятиям нового типа*.

Тем не менее подлинным *основателем современной теории систем и организаций*, предвосхитившим многие особенности предприятий *посттейлоровской эпохи*, безусловно является русский ученый А.Богданов, заложивший фундамент современной теории систем и организаций.

Примерно в то же время, что и Ф.Тейлор, но задолго до А.Слоана и его последователей, с одной стороны, и Л.Берталанфи, Дж.Черчмена, Р.Акоффа, Ф.Эмери, Дж.Форрестера и прочих зарубежных классиков общей теории систем – с другой, Богданов исследовал *объективные законы создания и развития организаций*.

3.Тектология – “наука о строительстве“ предприятий нового типа

В основе *тектологии* лежат понятия *формирования и регулирования динамических комплексов* (систем). Богданов вводит три типа комплексов: организованные, дезорганизованные, нейтральные и, утверждая, что эта

¹⁰⁷ Drucker P.F. Post-capitalist society. -N.Y.: Harper Business, 1993.

таксономия зависит от наблюдателя и контекста, по сути, формулирует *принцип относительности* в теории организаций.

Система (или комплекс) у Богданова не просто множество или вектор составляющих с определенными отношениями между ними (как у Л.Берталанфи, А.Холла, У.Черчмена и др.). Его комплекс есть *процесс* или *поток* независимых процессов производства составляющих, связанных *циклами* развития и деградации. При этом проводится четкое различие между организацией и структурой.

Под *организацией* понимается сеть процессов производства ее составляющих, а *структура* есть особый пространственно-временной образ (паттерн) произведенных составляющих. *Процессуальный* взгляд на организацию сложных систем, предполагающий все большую полноту функционального использования их свойств и структур, можно считать *краеугольным камнем реинжиниринга*.

Таким образом, Богданов хорошо осознавал, что понятие организации выражает двойственность некоторого действия и его результата. Организация рассматривается им не как конечное состояние, нечто застывшее, а как *процесс постоянных преобразований*, связанных с *непрерывной сменой состояний равновесия*. Его ведущую мысль о том, что непрерывные организационные изменения подчиняются определенным объективным законам, можно напрямую соотнести с современными взглядами на *построение предприятий как на инженерную деятельность*.

В отличие от Ф.Тейлора, рассматривавшего организационную систему как замкнутую и находящуюся в неизменном окружении, Богданов подчеркивал, что *"только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность системы"*. В русле представлений об открытых системах внешняя среда видится как одна из главных детерминант организации, а также как источник неопределенности. Система у Богданова не просто взаимодействует со средой, но будучи структурно связанной с ней адаптируется к изменениям и *коэволюционирует* со средой. Современные концепции посттейлоровских предприятий, предусматривающих полное удовлетворение потребностей клиента (в частности гибкие предприятия – agile enterprises – с максимально быстрой реакцией на изменения конъюнктуры рынка), сегодняшние представления об "общей судьбе" предприятия и поставщиков, предприятия и подрядчиков, прогнозы О.Тоффлера о появлении класса *"произотребителей"* (prosumers)¹⁰⁸, т.е. потребителей, активно участвующих в производстве предметов потребления, по сути, конкретизируют давние идеи Богданова.

¹⁰⁸ Davidow W., Malone M. The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. – N. Y.: Harper Business, 1992.

Для описания важных закономерностей функционирования организаций Богданов ввел понятия *динамического равновесия*, *прогрессивного и консервативного отбора*, *регулятора и бирегулятора*. Прогрессивный отбор, лежащий в основе возникновения, роста и развития системы, включает механизмы *положительного и отрицательного отбора*. В случае положительного отбора в системе увеличивается неоднородность компонентов и количество внутренних связей и, таким образом, повышается ее сложность и степень автономии частей.

Тезис Богданова о положительном отборе как средстве повышения автономности и функциональной целостности организации предвосхищает современные идеи многоплановой и многофункциональной работы на базе многоцелевых технологий. Эти принципы лежат в основе концепции автономной междисциплинарной рабочей группы – системной единицы предприятия нового типа; успешное формирование подобных единиц – один из важнейших результатов реинжиниринга.

Положительный отбор обычно повышает не только эффективность организации (например, среднюю производительность труда), но и ее неустойчивость. Поэтому необходимы меры, которые ослабляют его действие и охватываются термином *“отрицательный отбор”*. При отрицательном отборе повышается порядок и однородность, возрастает уровень централизации и координации отдельных действий. Отрицательный отбор повышает структурную целостность и устойчивость системы, но одновременно снижает ее функциональную эффективность.

Направленность отбора, от которого зависит возникновение форм организации, относительно стабильна в неизменной среде; наоборот, в быстро изменяющейся среде отбор идет то в одном, то в другом направлении. Современными примерами положительного отбора служат стандартизация и кооперирование отдельных предприятий. Примерами отрицательного отбора в контексте стратегий “разработки, ориентированной на наиболее полное удовлетворение требований клиента” (например таких, как “проектирование, обеспечивающее высокое качество” – *design for quality* – или “проектирование для производства” – *design for manufacturing*), является уменьшение числа деталей, упрощение их соединений и процедур сборки.

Очевидно, что механизмы структурной селекции тесно связаны с определением рациональной меры децентрализации–централизации системы. Централизация ускоряет адаптацию и облегчает специализацию элементов системы. Но по мере развития централизации все труднее совершенствовать технологии и внедрять инновации. Поэтому надо установить некоторый уровень децентрализации, обеспечивающий большую защищенность системы (автономия способствует выживанию) и возмож-

ность продуктивного развития инициативы отдельных звеньев. При этом следует инициировать и поддерживать противоположные тенденции по отношению к классическому принципу специализации, а именно, идеи многофункциональности, процессы реинтеграции, ротации отдельных функций на предприятиях. Эти идеи Богданова об *эффективном соотношении децентрализации и централизации, специализации и реинтеграции в организациях* на 70-80 лет опередили свое время.

С именем Богданова связана также *целенаправленная разработка организационных структур на основе предсказания будущих направлений их развития и в первую очередь развития в кризисных ситуациях*. Его концепция " *коллективной структуры* ", способствующая стиранию граней между управляющими и работниками, может считаться прямой предшественницей посттейлоровских организаций. *Чем сложнее организация, тем больше шансов у нее столкнуться в ходе развития с кризисной ситуацией, необходимостью структурной перестройки*. Лишь в 70-е годы эти идеи заново сформулированы и конкретизированы в книгах Р.Акоффа, Дж.Гэлбрейта и др.¹⁰⁹.

В своих трудах Богданов четко сформулировал *принципы автономного поведения* и близко подошел к идеям современной теории *автопоэзиса (autopoiesis) и замкнутой круговой организации процессов*¹¹⁰. Так, понятие автономии тесно связано у него с круговоротом, рекурсией и регенерацией. Автономная система операционно замкнута, если ее организация характеризуется процессами, которые рекурсивно зависят друг от друга и образуют устойчивую структурную единицу в области гомеостазиса.

Сохранение и развитие целостности, индивидуальности системы обеспечиваются в автопоэтических процессах самообновления (self-production), когда гомеостатическая система при внешних возмущениях постоянно заменяет собственные составляющие. Иными словами, автопоэтическая организация означает образование сети самовоспроизводящихся и саморегулирующихся процессов.

Все вышеизложенное позволяет сделать следующий общий вывод. Подобно тому как в трудах классиков английской политэкономии А.Смита и Д.Рикардо были сформулированы важнейшие положения рыночной экономики (например, принцип "невидимой руки", законы рынка – стоимости, разделения труда, конкуренции, взятые за основу в классической теории предприятий Ф.Тейлора, Г.Форда и А.Файоля), тектология Богданова

¹⁰⁹ Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985.

¹¹⁰ Maturana H.L., Varela F. Autopoiesis and cognition: the realization of the living. – Dordrecht: Reidel, 1980; Моисеев Н.Н. Алгоритмы развития. – М.: Наука, 1987.

и более поздние работы неоклассической школы организаций содержат необходимые теоретические предпосылки реинжиниринга предприятий и создания посттейлоровских предприятий нового типа.

Творческое изучение и применение богатого наследия Богданова, так и не понятого его современниками, может способствовать становлению национальной, российской школы реинжиниринга.

Приложение 1

Основные теории и модели организаций

Теоретические основы построения и формирования организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний - менеджмента, социологии, антропологии, психологии, социальной психологии, экономической науки, юриспруденции.

Изменение объективных условий формирования организаций, характерные для уходящего столетия, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Рост промышленных организаций, отделение управления от собственности, развитие точных наук и науки о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ о закономерностях развития организаций, об их основных чертах и стимулах функционирования - формальных и неформальных, о человеческих отношениях, о социальных системах, о разделении функций и ответственности, о теории принятия решений, о математическом аппарате процессов управления.

Существуют различные подходы, предложенные теориями организаций. В одних теориях утверждается, что существует единственный, лучший подход построения организации, согласно другим теориям считается, что оптимальная структура организации может изменяться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как технология, окружающие условия и т.д. Теории также различаются по способу их разработки. Например, некоторые из них являются результатом логического умозаключения, другие сформулированы на основе практического опыта. Одни теории ищут главным образом основу для описания организаций, другие пытаются описать "лучшую организацию". Различают еще теории, сосредоточенные на задачах подразделений организаций как важнейшей основе анализа, и теории, которые пытаются анализировать организации в целом. Наиболее полное представление об имеющихся методологических разработках, о теоретических исследованиях и эволюции мирового опыта в этой области, и синтез используемых подходов помогает правильно ориентироваться при выборе эффективных форм организаций управления.

Последние десятилетия ознаменовались быстрыми переменами в технологии, возросшей сложностью и наукоемкостью продукции, глобализацией производства и распространением современных информационных технологий, что дало новый мощный толчок теоретическим обобщенным и прикладным научным исследованиям, о которых и пойдет речь.

В развитии западной социологии организаций Д. М. Гвишиани выделяет несколько этапов, каждый из которых выступает как отдельная самостоятельная школа: "классическая" теория, доктрина "человеческих отношений", "эмпирическая" школа, школа "социальных систем", "новая" школа. Смена их тесно связана с развитием самого капитализма, конкретными этапами и состояниями индустриального производства. В процессе развития социологии организаций существовало множество моделей и теорий зарубежных авторов, которые можно соотнести с этими школами и таким образом систематизировать различные подходы к социологии организаций.

1. Изучение организаций в Зарубежной и Отечественной социологии.

История социологии организаций начинается после появления самих организаций,

особенно - со становлением индустриального общества, то есть с середины XIX века. Поиски способов достижения большой эффективности и производительности в организациях привели ученых к созданию концепций, различных теоретических направлений, гипотез, которые подтверждались или опровергались данными эмпирических исследований.

Многие из этих теорий оказали большое влияние на развитие социологии в целом, поскольку организации, их функционирование и дисфункционирование составляют основополагающие явления современного общества.

Западная социология организаций 19 - первой половины 20 вв. развивалась в борьбе концепций. Одни из них обобщали практику, другие пытались диктовать ей свои теоретические конструкции, но в целом жизненные производственные реалии доминировали, а наука следовала за ними.

Западную науку об организациях часто обвиняют в том, что она во все времена носила прикладной характер. Упреки эти во многом справедливы. Эта наука была впрямую востребована практикой развития индустриального рыночного производства и вообще не рассматривалась как наука.

Однако укрупнение промышленного производства, развитие науки привели к тому, что спрос на методологию и теорию развития организаций возрос. Каждый значительный этап в эволюции производства отражался в теории организационного управления в форме далеко идущих поворотов, зарождения новых подходов. Большую роль в судьбе науки сыграли, например, экономический кризис конца 20-х - начала 30-х годов, многочисленные подъемы производства, смена стадий промышленного развития. Сегодня в центре внимания исследователей последствия, которые вызвала в теории организационного управления научно-техническая революция, а также обратное влияние этой теории на НТР.

Отечественная организационная наука поначалу возникла намного позже, чем на Западе. Труды А.Богданова, А.Частева, П.Керженцева и многих других ученых и практиков был сделан впечатляющий рывок в создании организационной науки. Но сталинизм насильственно оборвал столь многообещающий процесс. Эта наука очнулась от потрясения лишь в 60-х годах, но в новых условиях, а именно: централизованная, командная система управления народным хозяйством, диктат марксистско-ленинской идеологии на основе разоблачительного пафоса по отношению к "идейным врагам", имеющаяся информация о западной социологии организаций, наличие фрагментарного западного опыта этой науки. Родоначальником социологии организаций можно считать Д.М Гвишиани, который в книге "Социология бизнеса" обобщил богатый материал зарубежной социологии, дав тем самым основу для формирования этого социологического направления в стране.

В 70-х годах в рамках советской социологической ассоциации образовалась секция "Социология организаций" под руководством Н.И.Лапина. Постепенно участники семинаров стали работать в режиме "активной социологии", исследования доводить до уровня оргдиагностики, разрабатывать и применять методы не только анализа, но и решения организационных проблем новыми социологическими методами.

В послесоветское время главная линия работ в социологии организаций, как и во всем мире, у нас пролегла через консультант-клиентные отношения. Практически работающий социолог организаций стал консультантом по оргпроблемам, а потребитель его услуг - предприятия и учреждения.

II. Основные теоретические направления западной социологии организаций.

1. "Классическая" теория организации и управления.

Развитие теоретических направлений социологии организаций берет начало с возникновения классической теории администрирования, которую также называют концепцией научной организации труда. Классическая теория организаций оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления. Без рассмотрения основных концепций "классической" школы нельзя получить полного представления о развитии теории организации и управления вообще, так и о специфических особенностях отдельных ее направлений.

1.1. Классическая теория мотивации.

Как известно, классический подход включает в себя теорию мотивации и собственно теорию организации. Главной фигурой в теории мотивации

вации считается Фредерик Уинслоу Тейлор, американский исследователь начала 20 в. Его теория стала впоследствии известна, как концепция научной организации труда. Методологической основой его явилось выделение блока "человек-труд" как первоосновы организации.

Организация рассматривалась им как рациональный трудовой процесс. Процесс труда максимально размельчался на простейшие элементы с целью предоставить работнику оптимальный режим исполнения своих функций. Трудовая деятельность принципиально отделялась от управления, которое становилось функцией другого лица. Рабочий, таким образом, отстранялся от планирования собственной деятельности, которая целиком предписывалась ему сверху. Труд полностью лишался своей интеллектуальной стороны, а рабочий превращался в придаток к системе автоматов и полуавтоматов .

Тейлор исходил из того, что коренные интересы рабочих и предпринимателей в процессе производства совпадают. Основная же цель последнего - повышение благосостояния общества. Задача рабочих - высокопроизводительный труд. Задача управленцев - создать необходимые условия для такого труда.

Основу теории Тейлора составляет принцип "разумного эгоизма", согласно которому люди не должны получать больше того, что они заработали. Каждый по теории Тейлора сам ответственен за собственное благополучие.

Система Тейлора подверглась критике за ее ограниченность, игнорирование человеческого фактора, за то, что организация в ней рассматривалась лишь в "чистом виде" безотносительно к людям.

1.2 Классическая теория организации.

Описание мануфактуры по производству булавок А. Смитом в 1776 г. стало классическим примером доказательства важности разделения труда. Принцип разделения труда стал основой теории организационной эффективности, которая развивалась на протяжении последующих столетий.

Большинство представителей классической теории соглашались с тем, что работа в организации должна быть специализирована согласно одному из 4-ех основных принципов. Согласно первому принципу специализация достигается в результате выполнения задачи. Рабочие, обслуживающие аналогичные цели в организации, должны быть прикреплены к одному и тому же подразделению. Согласно второму принципу вся работа, основанная на особом процессе группируется. Специализация в соответствии с типом клиентуры - еще один базис разделения. Согласно четвертому принципу все виды работ, осуществляемые в одном и том же географическом регионе должны быть связаны между собой. Таким образом, различные виды работ могут объединяться в одном и том же подразделении.

Некоторые критики ставят под вопрос положение о 4-х принципах разделения труда.

Они замечают, что на реальное планируемое разделение труда в конкретной организации влияют многие факторы, не охваченные этими принципами классической теории.

1.3. Модель "организация - машина".

Новым важным направлением в исследовании проблематики управления является научная разработка принципов организации административной деятельности. Иными словами, начинается исследование более общих принципов организации. Эта проблематика связана с именем французского исследователя Анри Файоля.

Заслугой Файоля является постановка вопроса о необходимости выделения управленческой деятельности в особый объект исследования. Файоль был одним из первых, кто пытался разработать "общий подход" к администрации: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль. Он, вопреки Тейлору, доказывает, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют даже рабочие. Чем выше уровень организационной иерархии, тем выше административная ответственность и наоборот. Файоль рассматривает административную организацию на самом общем уровне, подчеркивая универсальность основных принципов функционирования администрации.

Он уподобляет социальную организацию неживому механизму, построенному из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии.

Основу фayoлевской "административной теории" образуют 14 принципов, применимых по мнению Файоля, ко всем сферам административной деятельности: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общему, вознаграждение, централизация, линия власти, порядок, равенство, устойчивость должностей личного состава, инициатива, корпоративный дух. Важное место во взглядах Файоля занимает концепция организационного планирования и условного предвосхищения неожиданностей.

Наиболее видными систематизаторами "классической" теории организационного управления являются Лютер Гьюлик и Линдалл Урвик.

Гьюлик, в отличие от Файоля, отделяет прогнозирование от планирования. Кроме того, он дополняет схему Файоля. В его трактовке административная деятельность включает в себя: планирование, организацию, укомплектование штата, руководство (вместо фayoлевского "командования"), координацию, отчетность, составление бюджета.

Гьюлик и Урвик уделяют большое внимание "принципу делегирования", т.е. способности руководителя передавать ответственность подчиненным лицам. Это является важнейшим условием эффективной работы управляющих.

Гьюлик и Урвик подчеркивали, что их подход к вопросам организации не ограничивается одними лишь формальными аспектами управления. В ряде мест они говорят о важности неформальных факторов организации управления, и все же в большинстве своем разработанные ими организационные принципы касаются в основном лишь формальной организации.

В концепциях Файоля, Гьюлика и Урвика организация выступает прежде всего как инструмент решения задач, человек в ней выступает лишь как абстрактный человек вообще. Таким образом, представители данной модели организации, так же как и Ф.У. Тейлор не придавали должного значения "человеческому фактору" в организации.

1.4. Модель организации М.Вебера.

"Рациональная" модель "классической" теории организации наиболее ярко представлена в трудах немецкого социолога Макса Вебера.

М. Вебер разработал "идеальный тип" административной организации, обозначенный им термином "бюрократия". Несмотря на то, что веберовская концепция базируется на европейских методах организации, его "идеальный тип" в общем, аналогичен моделям, которые создаются американской "классической" теорией управления. М. Вебер не занимался практическим построением административных структур, его образ "бюрократической" организации представляет собой только теоретическую модель.

В его модели организация рассматривается как оптимально подобранное средство, которое реализует стоящие перед ней цели и задачи. Все структурные подразделения организации являются средствами для эффективной реализации целей, сама организация рационально управляется, все изменения в ней планируются и контролируются, все решения принимаются на основе предварительного изучения ситуации, обязанности между членами организации распределяются по степени их компетентности.

Вебер считал, что формирование бюрократии, т.е. управленческого аппарата, есть главный процесс рационализации. Он выделил 7 характерных черт своей "идеальной бюрократии": разделение труда, порядок подчиненности, публичный офис, процедура подготовки должностных лиц в организации, штатные сотрудники, правила, регулирующие режим работы, лояльность каждого работника по отношению к организации.

"Все это, - отмечает американский социолог Н.Смелзер, - делает поведение сотрудников организации предсказуемым, помогая руководству координировать деятельность работников. Предсказуемость и координа-

ция - главные факторы, способствующие повышению эффективности и производительности труда. С их помощью можно понять, когда работники намерены создавать только видимость работы или замышлять остановить ее". Сочетание перечисленных элементов придает безличный характер, конечный результат деятельности для бюрократии предпочтительнее, чем дезориентация, неповиновение.

Критики организационной модели Вебера подчеркивают, что он интересовался лишь чисто формальной организацией бюрократии, а все отклонения от нее рассматривал как не представляющие интереса для исследователя. Питер Блау указывает, что теория Вебера объясняет социальную структуру лишь посредством того, как функционирует каждый составляющий ее элемент и такой подход исключает необходимость исследования "возмущений", которые порождают в организации различные элементы.

Выводы.

"Классическая" теория организации и управления и концепция М. Вебера при отмеченных различиях, имеют и ряд общих черт, что позволяет говорить об их едином общем подходе к анализу социальной организации и управления ею.

Во-первых, они рассматривают организацию как чисто формальную, а управление - как проведение в жизнь организации строгой системы правил, предписаний и рекомендаций, обязательных для всех членов организации. Такая система носит принудительный характер, а элементы организации должны функционировать как хорошо отлаженный безличностный механизм. Индивид в этой системе существует изолированно от других и должен быть идеально приспособлен, а вся организация в целом носит замкнутый на себе характер.

Несмотря на всю свою ограниченность, принципы "классической" теории получили широкое признание в практике капиталистической организации управления и продолжают оказывать влияние на развитие современной социологии организации и управления.

2. Теория "человеческие отношения".

В первой половине 20 в. в мире произошли значительные перемены. Рынок стал больше контролироваться государством. На арену вышло новое поколение более образованных рабочих. К 1913 г. самоуверенность руководящего звена снизилась из-за войны, инфляции, иностранной конкуренции.

Появление новой теории, названной теорией "человеческих отношений", концентрировало внимание субъектов управления на межличностных отношениях. Хотя теория и подверглась жесткой критике, она оказалась влиятельной и породила целый ряд подходов.

Главное, что лежит в основе теории "человеческих отношений" - это социально-психологический подход в изучении организаций. Одной из предпосылок этой доктрины были чисто эмпирические исследования Мэри Фоллет, которая утверждала, что теория управления должна базироваться на достижениях научной психологии. Фоллет выдвинула идею "совместной власти", "участия на всех уровнях", создания атмосферы "общности интересов". Также ключевой проблемой в работах Фоллет была проблема конфликтов в организации, которые она рассматривала как "нормальный процесс" деятельности организации.

2.1 Модель "организация - община".

Экспериментально и теоретически эта модель была обоснована Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергером, Р. Лайкертом, Д.Макгрегором, А.Маслоу и другими. А также экспериментами, получившими название "хотторнских".

Целью этих экспериментов, проводившихся на предприятии, было изучение социальной организации внутри трудовых групп. Опираясь на итоги эксперимента, Э.Мэйо и Ф. Ротлисбергер выдвинули ряд представлений о природе человека как творчески активного субъекта, принципах организации как некой общины. Они сводятся к утверждению, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы.

Авторы теории показывали, что наряду с материальным стимулом большое значение для оптимального функционирования работников и эффективной деятельности имеют такие социально-психические факторы, как сплоченность организации, взаимоотношения с руководством, благоприятная нравственно-психологическая атмосфера в коллективах, удовлетворенность работника своим трудом. Ключевыми являются отношения "человек-человек", "человек-группа". Было уделено внимание и неформальным группам, входящим в организацию, влияющую на поведение, мотивы деятельности, ценностные ориентации людей в процессе их трудовой деятельности.

Согласно доктрине "человеческих отношений", эффективные организации являются набором слаженно взаимодействующих формальных и неформальных групп, причем это взаимодействие строится на чувстве сопричастности каждой организации.

В отличие от Тейлоровской концепции, считавшей главным стимулом человеческой деятельности лишь материальную заинтересованность, теория "человеческих отношений" рассматривала человека как главный объект внимания. Представления об организации было, как о частном случае человеческой общности.

2.2 Социальное конструирование организаций.

Этот подход следует традиции, отличной от подхода, основанного на ранних результатах экспериментов школы "человеческих отношений". Исследователи, относящие себя к школе социального конструирования, рассматривали организации как временные коалиции людей, которые пытались удовлетворить свои потребности, выполняя работу, необходимую для функционирования организации.

Сторонники теории утверждали, что рабочие неизбежно участвуют в достижении целей организации и любые попытки неприятия этого приведут к дисфункциональным последствиям.

По сути исследователи, поддерживавшие теорию социального конструирования, принимали результаты "хотторнских" экспериментов, но результаты трактовали как набор технических приемов, которые используют рабочие для управления собственными менеджерами. Гоффман назвал это "вторичной адаптацией". Работники коммерческих организаций выработали различную тактику поведения. В организациях, работающих на рынках с сильной конкуренцией, работники, боясь потерять работу, устанавливали высокие нормы выработки. В организациях, функционирующих на стабильных рынках, работники не спешили выкладываться. Но в 2-х случаях работники действовали рационально, адаптируясь к ситуации. Сторонники теории социального конструирования истолковывали классическое понимание рабочего как "рациональное".

Выводы.

Теория "человеческих отношений" заняла прочное место в организационном анализе. Однако ее обвиняют в том, что она игнорирует внешнюю среду, рассматривая работу как статичный процесс, почти не подвергающийся изменениям во времени. Подвергаются сомнения даже идеологические послышки этой школы. Питер Друкер и многие другие упрекают школу "человеческих отношений" в забвении достоинства человека, указывая на ложность убеждения, что достоинство человека может реализовываться в учреждении. Теория "человеческих отношений" ставит сильный акцент на социально-психологических факторах и крайне мало говорит об организациях как таковых, их появлении, развитии и общей структуре общества. Отрицая классовые принципы организации, теории "человеческих отношений" становились более уязвимы.

3. "Эмпирическая" школа теории организации и управления.

"Эмпирическая" школа представляет собой синтез "классической" теории организационного управления с доктриной "человеческих отношений". Теоретики этой школы переходят от принципов тейлоризма к прин-

ципам "человеческих отношений", пытаясь восполнить односторонность каждого из них.

Эта школа наиболее многочисленна и именно примыкающие к ней исследователи претендуют на роль создателей американской "науки управления", "научного менеджмента". При всем разнообразии взглядов, сторонников "эмпирической" школы характеризует прагматическая ориентация, которая основывается на изучении практики управления с целью обоснования рекомендаций, имеющих практическое значение. Представители данной школы склонны придавать решающее значение непосредственному опыту организационного управления. Однако они провозглашают и необходимость создания "единой теории" управленческой деятельности.

Большинство теоретиков "эмпирической школы" разграничивают понятия "научный менеджмент" и "наука менеджмента". "Научный менеджмент" рассматривается как практика управления, осуществляемая на научной основе, которую составляет "наука менеджмента", т.е. теоретические исследования самого процесса управления.

Э. Петерсен и Э. Плоумен сводят определение менеджмента к психологическим межличностным отношениям, которые рассматриваются как независимые от материальных условий. В отличие от Петерсена и Плоумена, Питер Друкер считает, что понятие менеджмента следует относить только к деловому предприятию, смысл существования которого состоит в производстве товаров и услуг.

Он определяет менеджмент как искусство способ управления бизнесом и такая точка зрения поддерживается большинством теоретиков бизнеса. Уильям Х. Ньюмен называет управление "главной социальной техникой". Он определяет управление "как направление, руководство и контроль усилий группы индивидов для осуществления какой-либо общей цели. Хороший управляющий - тот, кто добивается, чтобы группа достигла этих целей при минимальных затратах". Личный опыт, специальные знания являются ценными качествами управляющего, но этого, по мнению Ньюмена, оказывается недостаточно, чтобы быть менеджером. По его мнению, главное - это искусство управления, овладев которым, человек может перемещаться с одного поста на другой и добиваться выдающихся успехов в каждом случае. С точки зрения "менеджеров", искусство управлять людьми - главный элемент всякого руководства вообще. "Эмпирическая" школа обосновывает идею профессионализации менеджмента, т.е. превращения функции менеджера в самостоятельную профессию.

П. Друкер акцентирует внимание на творческой стороне деятельности менеджера.

Менеджер, согласно Друкеру, выполняет две специфические обязанности. Первая из них состоит в том, чтобы создать из имеющихся ре-

сурсов "производственное единство", вторая задача состоит в том, чтобы в каждом решении и действии помнить о будущем предприятия. Для всех менеджеров существуют некоторые общие функции: менеджер определяет цели делового предприятия, организует и распределяет работу, подбирает состав работников, отвечающих за различную работу, используя при этом премии, награды, обеспечивает рост людей и т.д., анализирует деятельность организации, оценивает деятельность всех лиц.

Рассматривая вопрос о роли руководителя производства в "чистом" виде, представители "эмпирической" школы абстрагируются от особенностей производства.

Характерное для "эмпирической" школы стремление максимально приблизить теоретические исследования к практике находит свое отражение и в ее подходе к определению принципов управления организацией. Так, английский исследователь Р. Фэлк называет 7 таких принципов: определить, в чем заключается административные обязанности и кто за что отвечает, каждое отделение должно иметь одну основную обязанность и руководимо одним административным работником, число сотрудников, подчиненных одному такому работнику должно составлять от 5 до 8 человек, второстепенные обязанности должны группироваться с учетом возможностей, необходимо различие между административными и функциональными обязанностями, а также необходимо децентрализовать оперативную ответственность. Эти принципы содержат в себе ряд положений, сформулированных еще представителями "классической" школы.

Большое место в исследованиях "эмпириков" занимают такие проблемы, как централизация, децентрализация, делегирование ответственности и т.п. Необходимость децентрализации в рамках одной организации выдвигалась "классической" школой как одно из важнейших условий эффективного управления крупными предприятиями. В последнее время многие представители "эмпирической" школы выступают с рекомендациями о построении организационных структур крупных промышленных компаний на базе децентрализации по видам выпускаемой продукции. В этом случае президент получает возможность контролировать работу каждого из вице-президентов. Многие американские компании перешли на эту систему организации управления. Однако вопросы организационной структуры оказываются столь сложным делом, что едва ли может быть выработана универсальная схема построения организации. Следует отметить, что при усилении стремлений промышленных фирм к разработке научно-технических прогнозов, происходит эволюция структурных преобразований в системе управления промышленностью. В этом отношении интересен вывод Э. Янча о том, что произошел переход от системы управления, ориентированной на выпускаемую продукцию, к системе, ориентированной на функцию.

В США получает распространение такое понятие как "эволюция новой продукции". Суть такого подхода заключается в том, что процесс создания новой продукции разбивается на поддающиеся управлению стадии: стадия изучения - поиски идей относительно новой продукции, стадия рассмотрения - анализ идей, стадия анализа конъюнктуры - преобразование идей, включающая в себя определение целей и задач и программу продукции, стадия разработки - претворение идей в реальную продукцию, стадия испытания - коммерческие эксперименты, и коммерческая реализация.

Представители "эмпирической" школы акцентируют внимание лишь на организационно-технических аспектах управления, игнорируя двойственный характер управления, его эксплуататорскую сущность, они распространяются о добропорядочности бизнесменов, якобы пекущихся об общем деле, прежде всего.

Поэтому необходимо отличать идеологический смысл практических рекомендаций эмпириков от научной постановки вопросов. В 70-е годы усиливается стремление к более широким обобщениям, которые могут быть охарактеризованы как "философия менеджмента". И одним из таких философов является Луис Ньюмен. Он говорит, что его философия есть обобщение принципов, которыми руководствуется его компания. Ньюмен выступает за правильное распределение функций между всеми участниками процесса производства, установление ответственности каждого лица за возложенные на него обязанности. Он также считает, что судьбы людей должны зависеть от мнения более чем одного человека, и выдвигать на более высокую работу следует наиболее способных, учитывая при этом работоспособность, старательность и возраст.

Однако Ньюмен совершенно смазывает проблему классовой природы капиталистического производства, в основе которой лежит присвоение собственником неоплаченного труда. Ральф Девис, еще один представитель "философии менеджмента", напротив, прямо указывает на капиталистическую основу менеджмента. Частную собственность он провозглашает основой социальной структуры.

Итак, обращение к непосредственному опыту, признание его многообразия, ограничение значения теории и научного подхода к менеджменту - таково кредо "эмпирической" школы. История науки и философии свидетельствует, что односторонний эмпиризм приводит к субъективизму. Это относится и к теоретическим построениям "эмпирической" школы. Но несмотря на утилитарный эмпиризм, многие разработки представляют значительный интерес, т.к. они отражают объективные потребности крупного промышленного производства.

4. Школа "социальных систем".

Возникновение школы "социальных систем" - отражение методологического кризиса как "классической" теории, так и доктрины "человече-

ских отношений". В теоретическом отношении формирование школы "социальных систем" шло под влиянием концепции структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем Л. Бергаланфи и А. Рапопорта. Школа "социальных систем" пытается с позиций новейших буржуазных социологических концепций критически подытожить предшествующие взгляды на природу и методы управления и теоретически обобщить новый практический опыт в области капиталистической организации производства.

Вначале следует отметить общие теоретические положения этого направления. Прежде всего его характеризует стремление рассматривать социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее подсистем. К таким подсистемам относят индивида, формальную структуру, неформальную организацию и структуру, статусы и роли, физическое окружение. На первый план выдвигается изучение взаимодействия подсистем. Система коммуникаций образует строение организации. Равновесие рассматривается в качестве механизма стабилизации организационного целого. Процесс принятия решений является важнейшим средством регулирования. Сама организация предстает как инструмент принятия решений. главным фактором организации признается цель.

4.1 "Естественная" организация Т. Парсонса и Р. Мертона.

"Естественная" модель в теории организации - это особый взгляд на природу, логику функционирования и развития организаций.

Функционирование и развитие организации рассматривается Парсонсом и Мертоном как объективный, самосовершенствующийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Организация выступает не как результат управленческого воздействия с целью упорядочения системы, а как естественное ее свойство. Такими же естественными свойствами выступают цель и организованность.

Организованность - состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при воздействии извне или изнутри. Цель - лишь один из возможных результатов функционирования, отклонение от цели - не ошибка или просчет, а естественное свойство системы, следствие большой роли в ней принципиально непланируемых, стихийных факторов.

Подобный подход к пониманию организации выводит ее за рамки теории управления, видит ее как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным закономерностям, подобно биологическому существу. Эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации и противоречия.

"Естественная" модель организации противостоит искусственно-рациональным моделям организации, которые рассматривают организа-

цию как искусственно созданный, проектируемый объект, формируемый как инструмент под решение определенных целей и задач ("классическая" школа, "эмпирическая" школа, инновационная концепция развития). Голднер убежден, что каждая из этих моделей имеет сильные и слабые стороны. Рациональная модель привлекает внимание к рациональности организации, но склонна недооценивать способы воздействия на поведение внутри организации, модель естественной системы упускает из виду рационалистические черты организации, но учитывает стихийные взаимодействия внутри нее.

4.2. Интеракционистская модель.

Перейдем теперь к анализу воззрений наиболее видных представителей "школы социальных систем". Среди них в первую очередь следует назвать Честера Бернарда, сочетавшего теоретические исследования с работой в промышленных фирмах.

На основе "системного подхода" Берnard стремился создать целостную теорию организации управления. Организация определяется им как "система сознательно координируемой деятельности двух или более лиц". При этом имеется в виду координация различных видов деятельности людей. Все организации Берnard характеризует как "частные системы", поскольку они зависят от более крупных систем.

Формальные организации включаются в неформальную организацию, именуемую "обществом". Формальные же организации предполагают наличие неформальных. Для формальной организации характерен иерархический и латеральный тип. В первом случае координация достигается посредством подчинения частей единой центральной власти. Во втором - посредством соглашения.

Значительное внимание Берnard уделяет и мотивации деятельности людей. Берnard считает, что индивид вносит свой вклад в деятельность организации эффективно лишь тогда, когда ему обеспечены личное удовлетворение и выгода. Само существование организации зависит от поддержания равновесия между вкладом и удовлетворением. Вклад всегда выступает в форме деятельности, а удовлетворение трактуется Берnardом как приманка или стимул. Поэтому первейшей обязанностью администраторов является управление "экономикой стимулов" внутри организации.

Берnard выделяет 4 побуждения: материальное, личные нематериальные возможности для отличия, престижа и власти, физические условия работы и духовные побуждения. Материальное вознаграждение при этом имеет решающее значение лишь до определенных пределов. Берnard пытается внести новое содержание в понятие "эффективность", определяя ее как способность организации предоставлять эффективные побуждения в

количествах, достаточных для поддержания равновесия системы. Лучшей оценкой эффективности является ее "выживание".

Бернард также рассуждает о конфликте между личностью и формальной организацией, о проблеме авторитета в организации, о моральных факторах, влияющих на функционирование организации, о проблемах планирования, выделяя при этом "стратегическое" планирование (включает в себя "инструментальные" действия и рассуждения относительно причин и следствий), "функциональное" (создание и поддержание систем) и "эволюционное" (достижение будущего состояния системы посредством промежуточных состояний).

Значительный вклад в развитие школы "социальных систем" внес Герберт Саймон и Джемс Марч. Организация рассматривается как система, в которой люди являются "механизмами, принимающими решения". Деятельность управляющих, их власть над подчиненными заключается в создании предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации. Управляющие должны эффективно использовать все формы внешних влияний для манипулирования личностью работника. Внешними влияниями здесь выступают: авторитет, обучение, рекомендации, сообщения и т.д. Значительное внимание уделяется проблеме связи в организационной системе. При этом указывается двусторонний характер связи: поток информации к центру и передача решений от центра. Возникает потребность в создании коммуникационных служб (архивы, библиотеки, компьютеры). Компьютеры также выступают и как вспомогательное средство для принятия решений человеком.

Марч и Саймон подробно рассматривают проблему централизации и децентрализации в связи с вопросами мотивации, конфликтов, принятия решений, и приходят к выводу, что децентрализация неизбежна, так как это обусловлено самой природой процессов принятия организационных решений, хотя новая техника управления (применение экономико-математических методов, компьютеров) будет усиливать централизацию.

Саймон и Марч подробно анализируют природу внутригрупповых конфликтов, дифференциации целей в организации, однако в их исследованиях почти не содержится конкретных практических рекомендаций, в отличие от работ Ф. Селзника.

Селзник провозглашает одной из главных задач руководства воплощение целей организации. Для этого необходимо, чтобы руководство создавало и поддерживало благоприятную социальную структуру. Селзник выделяет 5 аспектов политики организации: распределение ролей, внутренне заинтересованные группы, соответствующие убеждения, разделяемые участниками, степень участия каждого члена организации и типы зависимости между членами организации. Он говорит о необходимости со-

ответствия формальной и неформальной структуры организации ее общим целям и задачам, а этого можно добиться благодаря правильному подбору кадров, их обучению. Еще одной главной целью руководства является устранение раздоров и соперничества между подгруппами, упорядочение внутреннего конфликта.

4.3. Социотехническая модель.

Предложена Тавистокской школой. Основывается на технологическом подходе к пониманию сущности организации, на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства. Сторонники этой модели - Т.Веблен, Ч.Перроу, Е.Трист, А.Райс, Р.Дабин - рассматривали организацию как материал, который можно использовать и менять в зависимости от особенностей технологии производства. Внутриорганизационные и межгрупповые связи между членами также определяются спецификой технических процессов производства, обслуживать которые призвана организация. Управление производством при такой системе организации труда оказывается чем-то внешним по отношению к каждому работнику и сводится к минимуму: учет, снабжение инструментами и т.д. Трудовой процесс делится на серию операций, каждый рабочий попадал в функциональную технологическую зависимость от другого. И если у Тейлора эффективная организация - это рационально организованный трудовой процесс, у Вебера - рациональное управление, то у Веблена - технологическая рациональность.

Следует подчеркнуть несомненное позитивное значение ряда идей школы "социальных систем", например то, что всякое изменение материально-технической основы производства отражается на характере организации труда. Эта идея прослеживается еще у Маркса. Однако представители этой модели делают очень существенную социологическую ошибку, отождествляя социальные производственные отношения (экономический базис общества) с организацией производственного процесса, обусловленной его техническими параметрами.

4.4 Модель согласия.

Американские исследователи А.Этциони и Э. Гросс в 60-х годах создали модель анализа организаций, которую назвали "модель согласия".

Подобно всем представителям системной школы, А. Этциони характеризует организацию как сложный социальный агрегат, состоящий из множества взаимодействующих групп. Эти группы имеют как общие интересы, так и несовместимые. Они одинаково относятся к некоторым ценностям, например, национальным, но расходятся во мнениях относительно многих других. Группы могут сотрудничать в одних областях и конкури-

ровать в других, но мала вероятность того, что они могут стать одной большой группой счастливых людей, как предполагают авторы школы "человеческих отношений". Он также утверждает, что внутри организации есть две конфликтующие группы - это администрация и рабочие, так как меры руководства, направленные на то, чтобы заставить рабочих работать действуют, на последнего отчуждающе.

У Этциони организационный анализ выступает шире, чем в концепции "человеческих отношений", включая в себя: формальные и неформальные элементы организации и их связь, сферу неформальных групп и отношения между ними внутри и вне организации, высшие и низшие слои организации, социальные и материальные вознаграждения, взаимодействие между организацией и ее окружением, рабочие и нерабочие организации.

В анализе организации Этциони пользуется термином "сложная организация", которая является многофакторным и многоцелевым образованием, причем, чем больше целей реализует организация, тем более она эффективна. Он выводит две модели рациональности, применительно к различным элементам организационной системы.

- Модель "выживания" определяет совокупность условий и требований для обеспечения существования системы. Эта модель разделяет все организационные действия дихотомически: функционально или дисфункционально.

- Модель эффективности предполагает большой диапазон оценок: более или менее эффективно и т.д. с точки зрения выполнения конкретной цели.

Этциони и Гросс формулируют принципы сравнительного исследования организаций, и в качестве универсального показателя для этого сравнения у них выступает независимая переменная - "согласие", которое расценивается им как фактор социального порядка внутри организации.

В соответствии с этим подходом главной проблемой такого согласия выступает отношение между типом власти (принудительная - физические воздействия, утилитарная - материальное воздействие, нормативная - символическое воздействие), используемой для обеспечения контроля, и установками, интересами, мотивами членов организации.

Таким образом, А.Этциони и Э. Гросс делают как бы попытку соединения социологического и психологического подходов, сопоставляя здесь такие организационные факторы, как власть и мотив.

Выводы.

Сущность "системного" подхода заключается в исследовании наиболее общих форм организации (изучение частей системы, взаимодействия между ними, исследование процессов системы, ее целей). Основными

частями организационных систем оказываются индивиды, формальные структуры, неформальные факторы, статусы и роли в группах. Основные части системы связаны друг с другом определенными организационными формами, такими как формальные и неформальные структуры, каналы коммуникации, процессы принятия решений. На этой основе достигается направление составных частей системы к конечным целям организации.

Школа "социальных систем" изучает отношение индивида с частями организации, дает картину их взаимодействия, следствием которого является изменение внутри системы.

Главной идеей, составляющей отправной пункт "системного подхода", является признание того, что потребности человека и организации не совпадают. Следовательно, конфликт между работником и организацией неизбежен.

Таким образом, если традиция в теории организации и управления основывалась на том, что конфликт между человеком и организацией - это аномалия, устраняемая путем правильного использования материального поощрения, если доктрина "человеческих отношений" рассматривала конфликт как дисфункцию, которая нейтрализуется методом "гуманизации труда", то теория "социальных систем" констатирует, что конфликт является нормой при функционировании организации.

5. "Новая" школа теории управления.

Эта школа характеризуется стремлением внедрить в науку об управлении методы точных наук, компьютеры. Если в рамках школы "социальных систем" разработкой системного анализа занимались социологи, экономисты, то в "новой" школе это специалисты по исследованию операций, системотехнике и т. п. Формирование этой школы связано с возникновением кибернетики и метода "исследования операций", которое зародилось в 40-х годах в Англии.

Первоначально исследование операций сводилось к разработке способов анализа задачи как целого, при этом использовался "бригадный метод" их проведения. В дальнейшем исследование операций превратилось из совместной деятельности специалистов разного профиля в самостоятельную отрасль науки и организационной практики. Исследование операций расчленилось на два основных направления. Первое - построение математических моделей задач управления. С математическими задачами исследования операций тесно связана большая область сетевых методов планирования. Они позволяли найти удобный язык для моделирования и анализа сложных операций. Несколько в ином направлении развивалось второе направление исследования операций, делающее акцент на применении принципов изучения операций как единого целого, с использовани-

ем "непредубежденных" исследовательских бригад. С этим направлением связано появление системотехники (system engineering).

В начале 50-х годов появилась новая научная дисциплина в рамках науки об управлении, которая мыслится как дальнейшее развитие исследования операций и интерпретируется как специфические способы принятия решений. Работы в данной области шли по двум направлениям:

- математическое моделирование процессов принятия решения в том виде, в котором они реализуются в коллективах. (Фогаль, Р. Люс, "поведенческие" исследования).

- разработка алгоритмов, позволяющих получать оптимальные решения. (Изыскания по теории статистических решений, теории игр и т. п.)

В то же время в рамках "новой" школы сформировалась и другая точка зрения, согласно которой особенности управления связаны с экономической деятельностью систем, и поэтому в центре внимания должна быть задача квантификации и математического моделирования экономических явлений. Эконометрический подход к анализу и программированию экономических процессов получило в США распространение в виде попыток построения экономических моделей в масштабах не только фирм, но и общества. (Эконометрические модели Л. Клейна, А. Гольдберга).

Другое направление эконометрики базируется на исследованиях и построении моделей на анализе по методу баланса произведенных затрат и выпущенной продукции. Такие модели получили в США большое распространение. Подобные эконометрические модели пытались создать для решения широких задач прогнозирования развития экономики, распределения материальных и трудовых ресурсов, анализа рынка. Однако Н. Джорджеску-Реган отмечал, что растущий авторитет эконометрических методов не означает отказ от нематематических методов изучения экономики, необходимо гармоничное сочетание того и другого подходов.

Третья группа представителей "новой" школы видит специфические особенности управленческих задач в широком использовании особого типа "экспертной" информации. Исследования этой группы идут в направлении теоретической разработки прогнозирующих систем. Такое систематическое прогнозирование применяется в США при изучении систем вооружения, социальных последствий НТР и т. п. Большое развитие получила разработка прогнозирующей систем на основе концепции "дерева целей". Она используется при прогнозировании промышленности, способствуя улучшению процесса принятия решения по проекту, для планирования развития техники. Важная роль в этой методике принадлежит экспертным оценкам.

Например, в 1963г. - фирма "Хониуэлл" использовала "дерево целей" для принятия решений в области военных и космических исследований.

Это привело к созданию системы PATTERN, включающую в себя серию задач, сценариев, которые завершаются составлением программы для компьютеров. На основе этой системы была создана система PROFILE, назначение которой был анализ вариантов при принятии решений. Создана она была для военных нужд США: военно-морского флота. Прогнозирующая, автоматизированная система FAME была создана для эффективной переработки огромных потоков информации для принятия решений в процессе управления большими проектами, в выполнении которых взаимодействует множество научно-исследовательских институтов, заводов и конструкторских организаций. Она использовалась при работе над проектом космического корабля "Аполлон".

Краткая характеристика трех основных направлений "новой" школы показывает, что каждое из них ставит и пытается разрабатывать проблемы управления, связанные с планированием и вызванные к жизни научно-технической революцией.

5.1. Системный подход "новой" школы.

Системный подход появился на свет в результате обобщения опыта специалистов по исследованию операций и вследствие развития теории автоматического управления и кибернетики. Системный подход к исследованию организационных систем исходит из того, что любая организация есть система, каждый из элементов которой имеет свои ограниченные цели. Соответственно задача управления сводится к объединению элементов при условии, что каждый руководитель станет подходить с точки зрения системного анализа в решении. Главная задача системного подхода состоит в повышении эффективности работы организации в целом.

Сущность системного подхода сводится к : формулированию целей до начала управления и принятия решений; достижению поставленных целей при минимальных затратах путем сравнительного анализа альтернативных путей; количественная оценка (квантификация) целей, методов и средств достижения, основанная на оценке возможных результатов деятельности.

Системный анализ применялся Министерством обороны США для решения проблем военно-технического развития.

Общим для всех системных исследований организации и управления является то, что они основываются на теории автоматического управления в кибернетике. Одна группа представителей этого направления гораздо ближе к практике управления. Таким является Дж. Форрестер. Он разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В этой модели есть шесть основных параметров: сырье, заказы, денежные средства, оборудование и рабочая сила, информация же

служит для сведения всех их в единое целое. Методика построения и анализа модели включает шесть этапов:

- определяется производственно-хозяйственный вопрос.
- формулируются зависимости, характеризующие структуру системы.
- Строится ее структурная модель.
- результаты компьютерного моделирования сравниваются с экспериментальными данными.
- решается вопрос о такой модели, которая обеспечила бы примерное совпадение ее с поведением системы на экспериментальном материале.
- отыскание на модели изменений параметров, приводящих к улучшению ее поведения.

Предложенные Форрестером методы применяются не только в управлении промышленным производством, но и в управлении работой НИИ и конструкторских организаций. Последователь Форрестера - профессор Робертс в 1963г. основал специальную консультативную фирму по динамическому моделированию, обслуживающую промышленные концерны. Его еще один ученик Харфорд построил динамическую модель, в которой установил взаимосвязь 140 переменных, имеющих значение при переходе от тепловой энергетике к атомной. Сам Форрестер писал, что динамическое моделирование призвано служить целям лучшего понимания процесса управления и способствовать принятию успешных решений.

Другая группа исследователей разрабатывает свои концепции скорее в порядке дальнейшего развития теории общих систем. Возникло это направление к 50-м годам. Представители этого направления - Л. Берталанфи, А. Рапопорт, Р. Л. Аккоф, Д. П. Экман, Р. Калман, Л. Задэ и М. Д. Месарович. Ими разрабатываются пути применения кибернетики в практике современной организации и управления.

К. Боулдинг вычленяет явления общего характера и составляющих предмет исследования многих научных дисциплин и группирует их в зависимости от степени сложности. Таким явлением он считает "население", независимо от того, из чего оно состоит. Общее значение также имеют:

Индивидуумы - атом, клетка, животное, человек, семья, государство, фирма и т.д. (Все они взаимодействуют с окружающей средой, следствием чего является определенное поведение); поведение индивидуума, которое определяется его структурой; рост; информация и связь.

Восемь уровней систем:

1. Статические системы (атомы в молекуле) - основа всякого знания.
2. Простые динамические системы (часовые механизмы, сложные машины, часть теоретических знаний в области физики, химии, экономики).
3. Простые кибернетические системы (термостат).

4. Открытые (самонастраивающиеся) системы. Отделение органической жизни от неживой материи (огонь, реки).

5. Жизнь растений. Здесь происходит разделение труда между клетками, формирующими листья, зерна и т. п.

6. Царство животных. Тут формируются информационные рецепторы (глаза, уши...). Развивается нервная система.

7. Человек как система. В отличие от животных обладает самопознанием, высокоразвитой памятью, способностью говорить, воспринимать и интерпретировать символы, прошлый опыт.

8. Социальная организация. Здесь объект исследования - не индивид, а его роли.

Таковы в трактовке Боулдинга основные послышки теории общих систем. Методологическое значение системного подхода можно рассматривать как конкретизацию диалектического принципа взаимозависимости и взаимодействия явлений.

Выводы.

Отмечая теоретическое и практическое значение метода динамического моделирования, следует иметь в виду и его слабости, о которых косвенно говорит и сам Форрестер, признающий за своей теорией преимущественно консультативное значение. Кроме того, в концепции Форрестера научное исследование реальной проблематики управления постоянно дополняется апологией капиталистического строя. Форрестер недостаточно занимается социальными аспектами управления, явно механистически истолковывая капиталистическую экономику как простой агрегат отдельных предприятий.

Теория общих систем несомненно учитывает достижения науки (автоматизация управления производством, строительством и т. д.) и пытается применить их к исследованию организации управления. Однако система Боулдинга не может служить методологической основой теории организации и управления. Теория общих систем не может дать понимания специфики тех или иных социальных отношений, индивидуального и коллективного поведения людей в процессе управления.

Таким образом, "новая" школа, как и другие американские теории научного управления, все еще находится в процессе поиска предмета и метода исследования для той науки, которую они пытались создать. Современные концепции структурных изменений в организациях.

В 70 - 80-е гг. 20 в. зарубежными социологами было разработано значительное количество моделей организаций дополнительно к тем классическим, о которых было сказано выше. Поэтому возникла потребность в их типологии. Однако Кравченко отмечал, что "у некоторых исследовате-

лей, пытавшихся их систематизировать, складывалось впечатление, что сделать это невозможно. Не только число теорий и подходов, но и количество типологий, классифицирующих такие теории, перевалило за критическую черту". Отмечу лишь некоторые новые модели организаций, составленными зарубежными социологами в 70-е годы.

1. Структурно-ситуационная модель.

Сформировалась во второй половине 60-х годов в рамках ситуационного подхода. Основными разработчиками явились Дж. Лорш, П. Лоуренс и Дж. Томсон. Организация в этой модели представлена как сложная искусственная система, состоящая из разнородных, относительно автономных частей, имеющих разную природу и стремящихся к равновесию с окружающей ее средой функционирования. Приспособление к среде осуществляется посредством пассивной рациональной адаптации, которая обеспечивается рациональной действительностью управления.

Адаптация ведет к изменению форм и структуры, создает проблему интеграции в организации, что в свою очередь ведет к появлению новых структур. Процесс выработки приспособительных механизмов связывается с рациональной деятельностью менеджера. Менеджеры - это лица, регистрирующие изменения среды и адекватно реагирующие на них. Функционирование организации должно быть согласовано с типом решаемой задачи, используемой технологией, внешним окружением, потребностями персонала. Хотя организация в рамках ситуационного подхода трактуется как система, которую можно описать в терминах модели как открытой, так и закрытых систем, особую роль играет внешняя среда. Она рассматривается как многослойное динамичное образование, состоящее из разнородных частей и выступающее в разном облике для разных специалистов и подразделений (рынок товаров и услуг, технологии, рабочей силы). Среда служит главным образом сферой обмена ресурсами.

2. Инновационная модель.

В основных чертах сформировалась к началу 70-х годов. В широком смысле "инновационный подход" в западной традиции подразумевает всю совокупность рационалистических концепции, которые рассматривают развитие организации как рационально спланированный, сознательно вызванный и контролируемый процесс структурных изменений. Сама организация здесь трактуется как искусственно-рациональная, созданная под цель система, постоянно реконструируемая под решение новых задач и рассматриваемая через призму внедрения новшеств.

В целом организация трактуется здесь как достаточно пластичная система. Хотя отклонения от проекта не отрицаются, они обычно рассмат-

риваются как продукт ошибок, допущенных при разработке проекта или итог консерватизма социальной среды (чаще всего корпоративной культуры), который необходимо преодолеть. Изменения - это управляемый и контролируемый менеджером процесс. Его роль необычайно велика. Он - существо, определяющее выбор реального направления развития организации, целиком задающее будущие свойства системы. По словам критиков, личности менеджера здесь приписывается роль героя, прорицателя и стратега, а роль рациональной компоненты гипертрофируется.

По критерию источника можно выделить две версии: 1) эндогенные модели, где источник - внутренняя среда организации; 2) экзогенные, где главное - динамика внешней среды.

Первый тип. Изменения здесь связывают с реализацией проекта, являющегося результатом неудовлетворенности менеджера состоянием внутренней среды, режима, результата или конфликта внутри организации. Основные разработчики - М. Киртон, С. М. Сигел, У. Ф. Кэммерер. Основанием для проекта структурных изменений выступает внедрение новшества (технического, экономического, социального), вызывающего изменение в способах деятельности и, следовательно, побуждающего менеджера вносить структурные изменения. Проект изменения может диктоваться либо позиционным конфликтом между различными подразделениями, либо итогом реализации ценностных представлений и идеалов.

Второй тип - экзогенная версия инновационных моделей - разрабатывается И. Ансоффом, Ч. Арджирисом, Р. Данканом, Р. Залтманом др. Он принципиально отличается от первого тем, что авторы видят основной источник формирования проекта и стратегии изменения в объективном изменении внешней среды. Указанные изменения среды (которая определяется как сфера непосредственного взаимодействия с другими организациями и выражается в конкуренции и сотрудничестве) снижают способность выживания организации. Изменения среды предполагают выработку новой стратегии, предусматривающей смену рынков, типа выпускаемого продукта, а также изменение системы ориентиров деятельности, смену технологии, способов взаимоотношений и деятельности, контроля за их осуществлением.

3. Теория ресурсной зависимости.

В качестве особой, детально более проработанной версии экзогенно-инновационных моделей может выступать теория ресурсной зависимости. Эта модель сочетает инновационную логику с ориентацией на окружающую среду, опирается на положения теории обмена (П. Блау, Дж. Хоманс), широко используется в практике управления, является основой таких подходов к проблеме организационного развития, как концепция стра-

тегического управления. Основные разработчики - Дж. Пфедфер и Г. Салачик.

Внешняя среда трактуется ими как "целевое окружение", т.е. совокупность других организаций и групп, с которыми данная организация находится в непосредственном взаимодействии или конкуренции. Исходной посылкой при разработке модели служит допущение, что условием функционирования организации является ее взаимодействие с определенными элементами окружения, обмен ресурсами. Способ обеспечения баланса имеет существенные отличия выражается через: 1) механизм рационального, но пассивного приспособления организации к среде (адаптация); 2) изменения, сознательно и намеренно вносимые организацией в состояние среды (адаптированные среды).

Критерием положительных изменений в рамках концепции является повышение ее способности к выживанию и обеспечение власти путем соперничества и конкуренции. Механизм формирования структуры связан с обеспечением сделанного менеджерами стратегического выбора и направлен на уменьшение зависимости данной организации от внешней среды - других организаций, обеспечивающих ее основными ресурсами. Средства уменьшения зависимости - слияние с другими организациями, диверсификация.

4. Теория случайных трансформаций.

Характеризуется как эндогенно-экзогенная, естественная, случайно-адаптивная модель, рассматривающая процесс изменения на уровне единичной организации, где стремление к балансу организации со средой есть скорее отправная точка, чем фактор, определяющий итоги. Основные разработчики, Дж. Марч и Дж. Олсен, опираются на положения К. Вейка, определяющего организации как "организованные анархии". Речь идет о неустойчивых системах, для которых характерны слабые связи между участниками делового взаимодействия. Управление определяется как "проблематичная инициатива".

Изменение организационной структуры рассматривается как случайностный процесс-продукт и результирующая характеристика всей совокупности действий, предпринятых разными лицами и в разных ситуациях. Менеджер и лидер играют скорее рутинизированную, чем предопределяющую изменения роль.

Таким образом, теория случайных трансформаций исходит из положения о том, что хотя изменения в организации могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами, не существует жесткой связи между требованиями среды внешней или внутренней и структурными изменениями.

5. Неоинституциональный подход.

Рассматривает процесс формирования и изменения структуры как рациональный, экзогенный, процесс приспособления единичной организации к внешней среде, ориентированный на запланированный итог. Среда определяется как макроокружение и трактуется как совокупность норм, задаваемых социальными институтами, определяющими нормативные требования к деятельности организаций. Основные разработчики - Дж. Мейер, П. Дж. ДиМаджио, Б. Роуэн, В. Р. Скотт.

Базовым является представление о том, что организации, особенно те, чей выходной продукт не поддается прямой оценке [например, образовательные и медицинские], вынуждены следовать нормативным предписаниям, заданным социумом. Организационная структура усваивает преобладающие в социуме нормативные образцы и формы деятельности. Такие организации стремятся не к эффективности, а к "институциональному изоморфизму". Последний представляет собой высокую степень соответствия организационных форм и способов деятельности господствующим стандартам вышестоящих структур. При этом основной функцией организационной структуры является церемониальная.

Мир организаций, согласно этой концепции (Дж. Мейер, Б. Роуэн), поделен на два сектора: соревновательный (производственные и коммерческие организации) и институциональный (образовательные, медицинские и др.). В первом выживание организации зависит от ее эффективности, во втором - от ее способности обеспечить институциональный изоморфизм. Согласно второй модели, любые организации ориентируются на требования институционального изоморфизма и эффективности, причем на ранней стадии развития преобладает эффективность в условиях жесткой конкуренции, а в период зрелости выживание больше зависит от институционального изоморфизма. На этой стадии организации, чьи структуры достигли высокой степени изоморфности институциональному окружению, могут себе позволить уменьшить внутреннюю координацию, снизить зависимость между отдельными элементами, а также ослабить усилия по поддержанию легитимности и работать в режиме "свободной связи".

6. Феноменологическая модель.

Это эндогенная, рациональная адаптирующая, фокусная, случайностная по итогам изменений, с незапланированным итогом модель. Она несет в себе черты историзма. Основные представители - К. Вейк, С. Рэнсон, Б. Хайнингс, Р. Гринвуд, А. Петтигрю, Ст. Роббинс. Отправной точкой являются идеи К. Вейка, который одним из первых поставил под сомнение ведущую роль рациональности (в смысле возможности предугадать в проекте результаты планируемых изменений), считая, что действие предшествует планированию.

Организации он рассматривал как "организационные анархии" или свободно связанные системы. Организация описывается как совокупность относительно самостоятельных, мелких и стабильных структур, связи между которыми неустойчивы и продуцируют неопределенность отношений.

Именно "неопределенность" является условием, предопределяющим способность организации к научению и адаптации. Постоянная неопределенность заставляет организацию модифицировать структуру и ориентироваться на поиск более гибких, подвижных, органических структур.

Менеджеры пытаются воспроизводить прошлые события и тем самым делать предсказуемыми и контролируемыми будущие события. Именно действуя таким образом, они делают события взаимосвязанными и упорядоченными.

7. Конфликтная модель.

Наиболее ярко представлена в неомарксистской и игровой моделях. Она может быть описана как рациональная адаптационная, эндогенная модель, рассматривающая в качестве источника изменений конфликт за власть. Структура организации - продукт и равнодействующая индивидуальных или групповых давлений.

В рамках неомарксистской школы самые известные разработки связаны с именами Р. Эдвардса и М. Буравого. В основе лежит борьба за доминирование социальных групп (менеджеров и рабочих), а это побуждает управленцев к структурным изменениям. Их устремления мотивированы желанием снизить зависимость от уровня квалификации рабочих. Организация пробует как инструментальная система для реализации целей тех, кто принимает решения.

8. Конфликтно-игровая концепция

Наиболее ярко она отражена в работах М. Крозье и Е. Фридберга. Теория представляет собой конфликтную, фокусную модель изменений с незапрограммированным итогом.

С одной стороны, организация - это целевая и нормативная система, стремящаяся к упорядоченности и частично программирующая поведение. С другой стороны, это, во-первых, искусственная система, где правила сознательно задаются и изменяются людьми, во-вторых, как в случае феноменологической концепции и теории случайных трансформаций, она описывается как система, характеризующая весьма "ограниченной упорядоченностью" и достаточно высокой неопределенностью. Каждый участник реализует как общие, так и личные цели. Он контролирует определенные взаимодействия, сферы деятельности, и способен проигнорировать

предъявляемые ему ожидания и требования (что и является одним из источников неопределенности).

Контроль за "зонами неопределенности" в условиях высокой потребности в снижении уровня неопределенности является фактическим источником доступа к власти в организации. Именно гарантия предсказуемости поведения и доступ к власти есть предмет непрерывного торга между группами и индивидами. Его итоги фиксируются в организационной структуре, отражающей фактическое распределение власти. Процесс торга именуется организационной игрой. Его результат - установление новых правил, регулирующих взаимоотношения и деятельность, доступ к власти.

Организационная структура - продукт давления противоборствующих субъектов, реализующих противоположные интересы в процессе достижения общих целей. Игра представляет собой способ обмена деятельностью и торга участников об условиях взаимодействия, а также сферу установления и изменения организационных норм, фиксируемых в организационной структуре.

9. Селекционная модель.

Основные представители - Х. Олдрих, Дж. Пфеффер, М. Ханнон, Дж. Фримен, Г. Кэррол. Указанная модель представляет собой естественную, эволюционную, адаптивную модель, рассматриваемую либо на уровне организации, либо на уровне организационной популяции. Процесс структурных изменений в организациях объясняется не столько сделанным менеджером стратегическим выбором, сколько предшествующим развитием организации и описывается как адапционно-селекционный. Процессы адаптации и селекции рассматриваются как взаимосвязанные. Адапционное научение индивидов предусматривает отбор среди определенных образцов и поведенческих реакций, адаптация же на уровне популяции предполагает отбор среди членов популяции.

Модель СИО реализуется в двух версиях.

- фокусно-селекционная или эволюционная.

Это трехступенчатая модель, заложенная Алчианом и Камбеллом и развитая Олдрихом и Пфеффером.

На первой фазе процесс структурных изменений в организациях связывается с невозможностью использовать ранее выработанные образцы в новой ситуации. Это порождает необходимость создания новой стратегии, новых образцов и форм деятельности, новых поведенческих реакций в ответ на изменение ситуации в соответствии с инновационной логикой. Коллективными усилиями создается "единый фонд изменений организации".

На второй фазе (селекционной) происходит дифференцированный отбор из фонда тех образцов, которые обеспечивают эффективное взаимодействие организации со средой. Неудачные варианты отбраковываются.

На третьей фазе отобранные образцы закрепляются в структуре организации.

- экологическая или популяционно-селекционная модель.

Была создана М. Ханнаном, Дж. Фрименом, Г. Кэрролл.

В ней подчеркивается экзогенный источник структурных изменений, консерватизм внутренней среды. Существенным отличием от предыдущей модели является то, что в качестве единицы анализа выступает не единичная организация, а вся совокупность организаций, действующих в данной среде.

Как в версии Олдриха, здесь присутствует и рациональное, и естественное начало. Логика инновационного проекта сочетается с механизмом естественного отбора и селекции. Факторами изменения выступают как балансовый, так и конфликтный механизмы. Она опирается на логику отношений конфликта и принцип изоморфизма. При этом организация стремится к балансу не с отдельным сектором окружения (как в ситуационном подходе), а к изоморфности со всей средой, которая рассматривается как важнейшее условие существования организационной популяции. Среда рассматривается как сфера непосредственного взаимодействия и конкуренции организаций.

Внутренняя среда есть продукт предшествующего исторического развития организации. Важнейшая ее черта - консерватизм, проявляющийся в структурной инерции и репертуаре организации (освоенный набор социокультурных образцов). Консерватизм нарастает с возрастом организации. Организационные экологи отрицают высокую адаптивность организации.

Выводы.

Такова в общих чертах классификация зарубежных теорий организационного развития. Знакомство с ними показывает, что любая из них дает глубокое описание только частных параметров, вовсе не учитывая других, не менее значимых. В подобных условиях они вряд ли могут быть использованы в управленческой практике. Они не могут также служить базой для создания практически ориентированной модели структурных изменений в рыночных условиях.

Следуя таким подходам, менеджер становится либо в позицию стороннего наблюдателя, не вмешивающегося в естественные процессы, протекающие в организации, либо претендует на то, чтобы одному определять логику изменений, либо встает в позицию азартного игрока.

Большинство этих теорий отличается односторонностью. Немногие могут претендовать на роль базовой модели даже с существенными дополнениями. Наиболее полной и универсальной является организационная экология. Она учитывает переменные, включенные в другие модели, позволяя в то же время использовать последние в качестве модуля.

IV. Отечественная социология организаций.

1. Организационная наука в СССР.

Большую роль в становлении науки сыграл анализ западной социологии организаций, предпринятый Д.М. Гвишиани в начале 60-х годов. В своей книге "Социология бизнеса" Гвишиани дал развернутое исследование американского менеджмента. Еще полнее раскрывается проблематика зарубежной социологии организаций в другой его книге - "Организация и управление" (1972). Здесь впервые в советской литературе дан систематизированный анализ эволюции и современного состояния западной социологии организаций. Фактически именно этими трудами, а также его лекциями в 60-х годах на философском факультете МГУ и было положено начало формированию социологии организаций в нашей стране.

Значительный вклад в становление социологии организаций был сделан В. Г. Подмарковым. В его монографии "Введение в промышленную социологию" (1973) понятие "промышленная социология" трактуется как "наука о содержании и значении "человеческого фактора" в промышленности".

В книге представлены проблемы содержания труда и отношения к нему, профессиональной структуры трудящихся, внутриколлективных отношений, рабочего и свободного времени, социального планирования и др. Автор отводил главное место в своей работе социальным проблемам организации, выделяя в организационной структуре предприятия информационные и регулировочные процессы, производственно-экономические и социальные функции.

В системе социальных связей на предприятии он различает связи формальные (закрепленные в служебных инструкциях), неформальные (межличностные), полуформальные (общественные организации), внеформальные (достижение формальных целей неформальными средствами), официальные (административно признанные формальные связи), неофициальные (без признания администрации).

Наиболее явно проблематика социологии трудовых организаций в нашей стране получила развитие в таком направлении исследований, как социальная организация предприятия. На развитие этого направления оказала работа исследователей под руководством Н.И. Лапина. Он определил социальную организацию предприятия как систему "социальных групп и взаимоотношений между ними".

Социальная группа выступает как структурный элемент, связывающий работника с коллективом и обществом. Основные типы групп: целевые, социально-психологические, макросоциальные. Лапин указывает на взаимосвязь человеческого и общественного компонентов в организации.

Дальнейшее развитие проблематика социальной организации предприятия получила у Н.А. Крутикова, в его книге "социальный объект управления - коллектив" (1977). В ней он пытался систематизировать организующие факторы в трудовом коллективе и основные признаки социальной организации. Организация рассматривалась как социальный институт и как процесс. Важное внимание было уделено организованности - как особому состоянию социального объекта.

Многие исследования О.И. Шкаратана касались разных аспектов социологии организаций, в частности вопросов социальной организации предприятия. Он разработал проблемы социального состава предприятия, понятия и критериев социальной эффективности организации. Анализ состава предприятия дает автору возможность соединить социальные проблемы предприятия с особенностями региона, с внешней социальной средой.

Следующий шаг в разработке проблем социальной организации предприятия в СССР сделал Р. Ригас. С позиций системного подхода он выделил в организации ряд структурных частей, взаимосвязанных подсистем (техническая, экономическая, социальная), каждая из которых включает несколько компонентов и т.д. Им дана наиболее развернутая типология функций социальной организации предприятия.

В монографии В.Н. Иванова и А.С. Фриша "Основная ячейка социалистического общества" (1975) строение трудового коллектива рассматривалось в единстве его технико-экономической (проявляется в технологической, функциональной, профессиональной структурах) и социально-экономической (характеризует систему стимулов к труду) сторон.

Одним из первых, кто начал разрабатывать проблематику социального управления в терминах "коммунистического самоуправления" был Ю.С. Волков. С его точки зрения, социальное управление включает в себя: управление социальными процессами в коллективе, решение социальных проблем производственного управления. Волков предложил ряд задач социального управления: прогрессивное изменение социальной структуры производственного коллектива, формирование сплоченности, коллективизма, расширение участия трудящихся в управлении.

В.Н. Иванов в книге "Трудовой коллектив - субъект социального управления" охарактеризовал систему методов социального управления как способы воздействия на работников, группы, коллективы в процессе осуществления намеченных задач и реализации целей предприятия. Спе-

цифику методов социального управления автор видел в их направленности на согласование деятельности, сплочения людей в единый коллектив.

Типология этих методов: выработка и постановка социальных задач, сплочение коллектива вокруг социальных целей с учетом интересов групп и личностей, изменение условий жизнедеятельности в соответствии с социальными целями, реализация педагогических и социально-психологических задач. Подбор, расстановка и выдвижение кадров, привлечение членов коллектива к активной деятельности.

Задачу разработки прикладной социологии управления ставили в своей книге А.А. Зворыкин, С.Т. Гурьянов. Здесь предпринималась попытка встроить социальное управление в более широкий контекст управления социальными, экономическими, организационными системами в целом.

Особое внимание стало уделяться методам социального управления. Наиболее обобщенную классификацию дали И.И. Ляхов и Г.Д. Горячев. Социально-организационную деятельность руководителя исследует Р.Х. Симонян в книге "Начальник цеха: методы и практика руководства". Роль социальной информации в выборе методов социального управления крупными коллективами проанализировал Ю. Е. Дуберман в книге "Социология - практике управления". Одна из важных для социологии организаций тем, исследованных советскими социологами, является тема участия неруководящих работников предприятия в решении актуальных проблем его внутренней жизни, управления различными процессами в нем.

В 80-е годы в данном направлении появился еще один важный аспект - материальное обеспечение участия. Проблема материальных условий участия трудящихся в управлении впервые в нашей литературе была поставлена в книге Ж.Т. Тощенко "Социальная инфраструктура. Сущность и пути развития". Он выделил несколько групп материально-вещественных (помещения, инвентарь, оборудование) элементов, используемых в данной области: создающие условия для участия в управлении государством, производством, для проведения массовых общественно-политических мероприятий и т.п.

Ряд проблем социологии организаций анализировался и частично решался в русле социального планирования на предприятиях. Сюда относили такие проблемы, как участие работников в управлении, пути соединения интересов работника с целями организаций, а затем и интересами общества и т.д. В этом направлении работали Лапин, Н.Ф. Наумова, Э.М. Коржаева, Тощенко. Затем появилась и специальная монография "Социология организаций", А. И. Пригожина (1980).

Таким образом, несмотря на жесткий партийный контроль, проблематика социологии организаций развивалась в нашей стране по различным направлениям на теоретическом и эмпирическом уровнях. Благодаря всем

этим исследованиям, упомянутым выше, была осознана важность социальных проблем организациями. Были введены в научное потребление некоторые категории и понятия организаций. Началась специализация исследователей в этой области. Однако не произошло образование советской социологии организаций как самостоятельной дисциплины, т. к. не были созданы ее теоретико-методологические основы, многие разработки велись разрозненно и задача сформировать целостное направление социологических исследований не ставилась.

2. Постсоветский период.

Уже первые шаги горбачевских реформ по коммерциализации народного хозяйства, повышению самостоятельности государственных предприятий сильно активизировали практически ориентированную социологию организаций: у нее появился реальный клиент - заинтересованное лицо, способное заключать контракт с конкретным специалистом как консультантом.

Именно консультационное направление в социологии организаций у нас и повсюду стало определять ценность методов, теорий, схем, моделей и проч. В рамках этой дисциплины сложилась новая профессия: консультант по управлению и организационному развитию. В 1991 году образовалась Ассоциация с тем же названием. Появились частные и получастные фирмы, использующие социологические и социально-психологические методы для помощи руководителям в решении их проблем. Появление рынка консультационных услуг дало новые возможности способным и трудолюбивым, но сильно ужесточило требования к качеству работы.

В этих условиях были и обращения к зарубежным методам, но лишь немногие из них оказались приемлемыми в нашей деловой культуре. Пришлось многое разрабатывать самим, в расчете именно на нашего руководителя. Была создана первая в нашей стране Школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве России. Так начался новый этап в развитии социологии организаций в Российской Федерации. В 2002 г. вышла в свет книга Фролова С.С. "Социология организации", в котором рассмотрено современное состояние социологии организаций.

Эволюция методологии западной социологии организаций показывает принципиальную противоположность сегодняшних итогов первоначальным установкам. В самом деле: в первых моделях эффективность связывалась с высокой формализацией, организационное творчество целиком относилось на счет руководителей, дробление трудового процесса на простейшие элементы и узкая специализация означали высокую производительность.

Мотивы рабочего сводились к примитивным экономическим потребностям, личные отношения внутри организаций считались помехой. В современных концепциях ставка делается на использование неформальных механизмов регулирования, эффективность производства видится в самостоятельности работника, в центре внимания становится индивид с его психологическими и социальными потребностями. Большинство организационных факторов оценивается теперь с обратным знаком.

Основное направление этой эволюции можно определить как движение от жесткого детерминизма к статистической закономерности. Механистическое понимание организационных процессов предполагало господство целенаправленного воздействия в организациях, контролируемость поведения ее членов и целей. Новый, вероятностный подход исходит из автономности, спонтанности, присущей в различной мере функционированию организации. Это означает признание высокой самоорганизации.

Подобная переориентация не обошлась без методологической перестройки. Организация перестала быть понятной, ее элементы - измеримыми. И только манипулирование с точным знанием внутреннего механизма позволяет рассчитывать на эффективное управление организацией. Попытки определить цели и структуру организации пока мало уловимы. Так обстоит дело и с мотивацией и решениями.

В последние годы нарастает новая тенденция системного построения организации, которая еще не получила окончательного социологического выражения. Управление предполагает множественность целей в организации, самостоятельность ее работников, автономию групп и т.д. Целенаправленное воздействие при этом остается на некоторой границе в расчете на то, что в определенных рамках самоорганизация сработает эффективнее. Практическая реализация этих идей в западных странах и США пошла гораздо дальше теоретических разработок вопроса.

В России прикладной характер социологии организации появился в разработке и внедрении социальных методов управления различными типами предприятий и учреждений, в поиске наиболее оптимальных моделей их организационного построения, в изучении внешней среды функционирования предприятий и организаций (рынок, конкуренция, реклама и т.п.), чем наша отечественная социология организаций становится похожей на зарубежную.

Однако внедрение в практику социальных методов организационного планирования и проектирования, выработки и реализации управленческих решений встречает большие трудности. Например, недоверие управленцев, особенно с большим стажем административной деятельности; отсутствие в отличие от ряда зарубежных стран сформировавшейся тради-

ции тесного сотрудничества социологов и управленцев, менеджеров, организаторов производства; наблюдается заметная разобщенность российских и зарубежных специалистов в сфере социологии организаций и управления.

За последние пять - семь лет некоторые эти проблемы постепенно разрешаются, но происходит этот процесс крайне медленно, и во многом это связано с трудностями проведения экономических и политических реформ в нашей стране.

Появившиеся в последнее время публикации, обобщающий мировой опыт управления, менеджмента и организационного развития дают хороший теоретико-методологический материал социологам-практикам, но использовать его в "чистом" виде без учета российской специфики невозможно. Поэтому несмотря на растущее внимание к проблематике социологии организаций, продолжает существовать потребность в ее теоретико-прикладном изучении.

Приложение 2

Хронология развития теории и социологии организации

1491 год до н.э. хроники впервые запечатлели одну из идей теории организации. Массовый поход евреев из Египта. Тесть Моисея призывает его передать власть над различными родами евреев по иерархической структуре организации, по элементам организации.

500 год до н.э. Труд Сан Цу "Искусство войны" рассматривает элементы теории иерархической организации, меж организационных связей и кадрового планирования.

400 год до н.э. Сократ отстаивает теорию универсальности управления организацией как искусство в себе (вещь в себе).

370 год до н.э. Ксенофонт дает первое научное описание преимуществ разделения труда в организации на примере древнегреческой обувной фабрики.

360 год до н.э. Аристотель в работе "Политика" утверждает, что сущность организации исполнительской власти и ее органа не может быть одинаковой для всех организаций. Но имеются различия, отражающие сущностные признаки конкретной организации.

1058 год Труд Аль Маварди "Принципы руководства", в котором он рассматривал исламское конституционное право, особенности мусульманского политического мышления, анализирует поведение руководителей в иерархической структуре организации.

1300 год . В книге "Отец исламского администрирования" есть статья "Принципы религиозного правления" Ибн Таймиях разработал принципы администрирования в организации, а также некоторые критерии определения соответствия работника занимаемой должности.

1513 год Макиавелли "Рассуждения". Рассматривал принцип единства власти в организации.

1776 год Адам Смит "Благосостояние народов". Рассматривает оптимальный вариант организации фабрики по изготовлению булавок.

1813 год Роберт Оуэн "Обращение к управляющим мануфактурами".

Руководитель одинаково должен уделять внимание, как живым, так и неживым системам. Человеческий фактор играет такую же роль, как и механизмы.

1882 год Чарльз Баббадж "Об экономике производства". Первые попытки обоснования научного Менеджмента в организации.

1885 год Генри Меткалф был управляющим военным арсеналом. "Издержки производства и управление цехами. Частное и государственное". Попытка обоснования науки администрирования.

1886 год Г.Р.Тоуни "Инженер как экономист". Обосновал по отношению к инженерам-механикам принципы научного управления.

1902 год В.Парето разработал концепцию социальных систем, которая стала основой трудов Мэйо. Зачатки человеческих отношений.

1903 год Ф. Тейлор "Управление предприятием" систематизирует принципы управления организацией.

1910 год Луи Бранде создает, вводит в научный оборот и популяризирует термин "научное управление".

1911 год Тейлор "Принципы научного управления" опубликованы.

1912 год Эмерсон, Харингтон "12 принципов эффективности", в которых обосновал необходимость взаимозависимой скоординированной политики управления организацией.

1913 год "Психология промышленной эффективности" Хуго Мاستенберг призывает к использованию психологии в производстве.

1914 год Р.Митчелс "Политические партии". Девиз: "кто говорит организация - тот говорит олигархия".

1916 год Файоль "Общее и практическое управление". Дал полную версию теории управления организаций.

1922 год М.Вебер - модель бюрократической организации и модель бюрократии.

1924 год Хоттонский эксперимент в Чикаго - взаимосвязь между производительностью и человеческой мотивацией.

1926 год Паркер Фоллет - идея совместной власти в управлении организацией.

1931 год Статья "Развивающееся производство".

1933 год Мэйо "Человеческие проблемы промышленной организации". Первое крупное обоснование необходимости человеческих отношений.

1937 год Лютер Гьюлик "Заметки о теории организации". Функциональные элементы работы руководителя организации.

1938 год Социологический анализ организации. Честер Бернерд "Функции руководителя". Пересмотрел представление о поведении работника в организации.

1939 год Статья "Развивающееся производство" издана в книге "Принципы организации". Муни и Рени разработали открытые принципы организации. Также публикуется полный отчет о Хоттонском эксперименте. Диксен и Ротлисбергер.

1940 год Р.Мертон статья "Бюрократическая структура и личность". Критикует идеальную модель бюрократии М.Вебера. Обращает внимание

на то, что в ней не принимается в расчет нарушения функций организации, приводящих к тяжелым последствиям.

1941 год "Административная революция" Джеймс Бернхэм утверждает, что в крупных организациях контроль над ними переходит от собственников к профессиональным управляющим. Это приведет к тому, что хозяевами станут специалисты.

1943 год А.Маслоу "Теория человеческих потребностей". Обосновал необходимость иерархии в организации уровней руководителей. "Психологический анализ" (глава "теория человеческих мотиваций").

1946 год Г.Саймонт "Притчи администрирования". Критикует традиционные, ранее разработанные и применяемые методы управления за то, что они не могут зачастую быть использованы на практике.

1948 год Дуайт Валдо публикует книгу "Административное государство". Критикует доктрину эффективности. Работники меньше противятся переменам, когда их эффективно информируют о необходимости этих перемен и привлекают их к проведению этих перемен.

Н.Винер вводит понятие "кибернетика", которое становится фундаментальной концепцией системной школы "Теории организации".

1949 год Нортон Лонг "Анализ Государственного управления". Приходит к выводу о том, что власть представляет собой источник силы управления. Руководители должны все время укреплять свою власть.

Э.Мэрфи сформулировал положение: "если что-то плохое должно случиться, оно обязательно случится. Это надо принимать как неизбежное". Это положение получило название "Закона Мэрфи".

1950 год Дж.Хоманс "Человеческий коллектив". К организационному анализу широко применяет системный подход.

1951 год К.Левин "Практические основы социологии". Составил модель, состоящую из трех фаз: 1) размораживание; 2) изменение; 3) замораживание.

1954 год П.Дракер "Практика управления". Популяризирует идею управления в организации с помощью целей и задач.

1956 год У.Уайт "Функционер". Обосновывает понятие "функционер" - человек находящийся внутри организации, полностью принимающий организационную культуру. Находит удовлетворение в том, что он находится в ней.

1957 год Паркинсон. Работа затягивается на столько, чтобы заполнить время, имеющееся для ее завершения.

Д.МакГрегор X и Y теория самореализации предсказаний в отношении поведения работника в организации. "Человеческое лицо организации".

Э.Голднер "Космополиты и аборигены". Пытался обнаружить две функции, заложенные в организации: низкая и высокая лояльность к организации.

1958 год Марч и Саймонт "Организации". Рассматривает бихевиоризм в теории организаций.

1958 год Дж.Френч, Бертрам Раймен определяют "5 основ власти": 1)экспертная; 2)референтная; 3)поощрительная; 4) легитимная; 5)принудительная.

1960 год Г.Гауфман "Лесной рейнджер". Рассматривал организационную и профессиональную социализацию, изучаются желания и возможности соответствовать целям организации.

1961 год В.Томпсон "Современные организации". Дисбаланс между возможностью и властью, который вызывает дисфункцию бюрократического аппарата.

Статья У.Скотта "Теория организации: обзор и оценка".

А.Этцени "Сравнительный анализ комплексных организаций". Эффективность организации оказывает влияние на структуру организации и наоборот.

1962 год Р.Престас "Организационное общество". Приводит модели организационного приспособления: 1) продвигающиеся вверх (понимают и принимают все ценности организации), 2) индифферентные (те, кто отвергает такие ценности, и находят свое удовлетворение вне работы), 3) амбивалентные (желают пользоваться благами организации, но не соответствуют ее стандартам).

1963 год "Бихевиористская теория фирмы" Сайерт и Марч рассматривали соответствие требованиям экономически обоснованному поведению, нацеленному на максимизацию прибыли.

1964 год Блейк и Моутер "Схема управления". Представили графическую схему организационной структуры и с помощью нее разъясняют стили управления.

1965 год Д.Прайс "Научное наследие". Постепенно право управления из кабинетов начальников переходит в технические офисы.

1966 год. У.Бенис "Изменение организаций" предвещает гибель бюрократического аппарата, так как он не соответствует требованиям будущего, где будут нужны быстрые организационные изменения.

1967 год Э.Даун "Бюрократия изнутри". Попытка определить законы, которые могли бы предвидеть поведение бюрократических организаций.

1968 год Г.Виленский "Организационное мышление". Здесь исследуется проблема восприятия информации в бюрократических организационных структурах.

1969 год Л.Питер провозглашает принцип о том, что в иерархической структуре организации каждый стремится достичь уровня своей не компетенции.

1970 год К.Аргирис "Теория и методы инноваций". Рассматривается организационное консультирование, организационное поведение и в связи с этим возможности изменения организационной структуры.

1971 год Г.Алисен "Сущность решений". Главная идея - решение в организации принимается одним человеком, который имеет большое влияние на организационную структуру.

1972 год Г.Кливланд "Руководитель будущего". В будущем любой руководитель организации должен будет сильно манипулировать, импровизировать при попытке сохранить генеральную линию руководства и его концепцию.

1973 год Дж.Гелбрэд рассматривает степень случайности, неопределенности в организации. Он рассматривает то, чего не хватает. В отличие от классического подхода к проблеме информационного взаимодействия в организации, рассматривает объем недостающей и неопределенной информации. Энтропия информации в организации - если организация структурирована, связи определены, информационное взаимодействие между структурными подразделениями организации алгоритмизированы, а информация распознаваема, то энтропия такой организации стремится к нулю, и наоборот.

1974 год Подготовлен доклад комиссии Карнеги (руководители М.Кохен и Дж.Марч ввели понятие "организационная анархия" - это максимальная неопределенность в перечисленных выше параметрах).

1975 год М.Вильямсон "Рынки и иерархии: анализ и антистратегические осложнения". В этой работе анализируются отношения в организациях вызванные производственными проблемами. В большей степени в той ситуации, когда организация не может принять решения делать ли закупки комплектующих компонентов или их производить самим.

1976 год. М.Маккоби рассматривает роль руководителя в конкурентной борьбе организации. Он протестировал 250 корпоративных менеджеров. Вывод: в последние годы резко стала отличаться загруженность менеджера от традиционной раскладки. На первое место вышла конкурентная борьба руководителя внутри корпоративная, борьба с имиджем, вне корпоративная борьба.

1977 год М.Кантер "Мужчина и женщина в корпорациях".

1979 год Г.Минцберг "Структурирование организаций". Попытка синтезировать формализованные элементы организации с неформализованными. Попытка включить в структуру организации наряду с иерархическими уровнями еще и концепции и идеи.

1980 год Конноли, Конлон, Дейтч "Организационная эффективность: множественность участников". Критерии, характеризующие интересы членов организации.

1981 год Дж.Пфеффер "Власть в организациях". Власть и политику рассматривает во взаимосвязи. С одной стороны власть - это политика, с другой - политика - это власть. И эта взаимосвязь переносится на анализ организационных структур.

1893 год Ян Митров "Держатели акций организационного сознания". Говорит о том, что у всей организации как целостной структуры есть свое поведение, своя культура. Поведение и культура организации с одной стороны являются некоей суммой поведения и культуры организационных компонентов, а с другой стороны - организационное поведение и культура представляют собой новое качество, которое не имеет ни один из элементов организации. Появляется как бы синергетический эффект.

1984 год много работ по культуре организации. Серджовани, Корбали, Мартин, Сизл исследуют корпоративную организационную культуру с различных сторон.

1985 год Э.Шайн "Организационная культура и лидерство".

1986 год. Д.Грейвз "Корпоративная игра: диагноз и перемены" - первое серьезное научное издание по диагностике корпоративной культуры.

1988 год "Социально-контрактная теория организации" М.Киллей пытается определить организационную стоимость.

1989 год Р.М.Кантер "Когда гиганты учатся танцевать". Сравнительный анализ преимуществ и недостатков крупных и малых организаций.

1990 год С.Хельксен "Женское преимущество". Женщины могут стать новыми "японцами" в управлении. Женщина более рачительна, вынослива, терпелива и одновременно более эмоциональна. Привержена больше традициям организации. Женщина больше не любит брак в работе, нежели мужчины. Женщины более корпоративны в наказании виновного.

1991 год Роберт Г. Лорд и Карен Дж. Майер в книге "Обработка информации: осуществление связи между восприятием и исполнением" рассматривают лидерство как организационный процесс.

1992 год В книге "Организационная архитектура" Дэвида Надлера, Маркса Герштайна и Роберта Шоу архитектура организации рассматривается как метафора для нахождения развивающихся форм и черт эффективных организаций будущего.

1993 год Вильям Берквист в книге "Постмодерновые организации" сравнивает понятия для пяти измерений организационной жизни: размер и сложность, миссия и границы, лидерство. Коммуникации, стоимость основного капитала и рабочей силы.

1996 год По программе "Обновление гуманитарного образования в России" вышла в свет книга А.И. Пригожина "Современная социология организаций"

1998 год В книге Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. А.И. Турчинов рассмотрел взаимосвязь теории кадровой политики и процесс профессионализации в организациях.

2001 год Вышла в свет книга С.С. Фролова “Социология организации”

2002 год В учебнике “Основы теории организации” Ф.И, Шарков рассмотрел коммуникационные процессы в организациях

Одни из последних работ это Катъкало В.С. «Эволюция теории стратегического управления» выпущенная в 2006г., содержащая анализ исторического развития организационной структуры и ее вкладе в развитие теории стратегического управления, а также русский перевод Дафта Р. в 2006г. одного из классических западных участников по теории организации.

Приложение 3

Оптимизация организационной структуры

Мировой экономический кризис, начавшийся в США, достиг Российской Федерации и у руководства организаций (предприятий) появилась дилемма, как выйти из данной ситуации с наименьшими потерями и каким способом.

Одно из направлений минимизации издержек – это пересмотр кадровой политики. Способов разрешения много, но не все они могут подойти тому или иному предприятию (организации). Первыми попадают под данное направление сотрудники предприятий (организаций). В Организациях (предприятиях) совокупные издержки на содержание персонала достигают 10% годового оборота. При этом около 90% составляют заработная плата и различные премиальные бонусы.

Согласно исследований HR-benchmarking – Axes Monitor, которые были завершены 1 октября 2008г., было опрошено 87 российских и западных организаций (предприятий), работающих в России, было выявлено, что замораживать бюджет на нынешнем уровне планируют 29,6%, сокращать – 40,7%, при этом размер сокращения бюджета на персонал колеблется от 10 до 20%.

В западных компаниях и США при экономическом кризисе основной упор делают на сокращение персонала. Например, только в ноябре 2008 года по данным министерства труда США сокращено 533 тыс. человек. Это самый наихудший показатель, за последние 35 лет. В Японии, где высокая корпоративная этика и мотивационная составляющая, сокращают расходы на оплату труда до улучшения ситуации, по согласованию с профсоюзами и к этому сотрудники с пониманием относятся. России больше присуща золотая середина, при этом вопрос о сокращении персонала не доминирует при решении кризисных ситуаций и вот почему (по данным Роструда около 4 тыс. компаний заявили о намерении сократить часть сотрудников, по данным компании «Анкор» сокращение планируют 23% организаций (предприятий), а замораживать зарплату планируют 64,3% - Axes Management , остальное приходится на сокращение зарплат).

Сокращение персонала, процесс трудоемкий, затратный и при этом мы теряем подготовленных и знающих процесс производства специалистов. Данный способ представляет собой многоступенчатую и формализованную процедуру. Даже самое ничтожное отклонение дает право обжаловать увольнение в суде, например, не предложена должность в подразделении, расположенном в другом городе (ст. 180 ТК РФ и определение

Верховного суда от 03.11.2006г. №5-В06-94). Проводя, сокращение следует не забывать, что под данный способ не подпадают:

Сотрудники находящиеся на больничном или в отпуске (ст. 81 ТК РФ);

Согласно статьи 261 ТК РФ, беременные женщины (за исключением ликвидации организации, и принятых по срочному договору, но только если работодатель предложит другую работу, а сотрудница не согласится, в случае, когда срочный договор заключен по другим основаниям и его срок истек во время беременности, то его необходимо продлить, пока сотрудница не родит) и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, одинокие матери, воспитывающие ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), другими лицами, воспитывающими указанных детей без матери (за исключением увольнения по пункту 1, подпункту «а» пункта 3, пунктам 5-8, 10-11 статьи 81 ТК РФ);

Сотрудники, которые имеют преимущественное право на оставление на работе с более высокой производительностью труда (ст. 179 ТК РФ);

Работники до 18 лет (за исключением ликвидации организации) помимо соблюдения общего порядка, требует согласия государственной инспекции труда и комиссии по делам несовершеннолетних (ст. 269 ТК РФ).

Ранее я уже отметил, что процедура очень трудоемкая, сложна и чревата ошибками, так как придется составить большой пакет документации и провести согласование с работником. В пакет документов входит:

Приказ о сокращении;

Уведомление сотрудника о сокращении (минимум за два месяца, ч. 2 ст. 180 ТК РФ), исключение, если работник дал письменное согласие (ч.3. ст.180 ТК РФ);

Неоднократные предложения работы в письменном виде (п.2 ст. 81, ч.1. ст.180);

Уведомления службы занятости и профсоюза (ст.82 ТК РФ);

Запросы об увольнении несовершеннолетних сотрудников в службу занятости и комиссию по делам несовершеннолетних (ст. 269 ТК РФ) и т.д.

Эта часть еще менее затратная, по сравнению с другой, когда сотрудник после всех согласований попадает под сокращение. Кроме заработной платы и компенсации за неиспользованный отпуск при сокращении необходимо выплатить выходное пособие в размере среднего заработка, пособие в таком же размере не более чем за два месяца (на время поиска сотрудником работы). При постановке на учет в службе занятости в течение двух недель после увольнения, в случае неустройства на работу, необходимо выплатить третий заработок (ч.1,2 ст. 178 ТК РФ). Исключение составляют лица, принятые по срочным договорам. В случае заболевания уволенного сотрудника в течение 30 календарных дней со дня увольнения, работодатель должен выплатить ему пособие по временной нетрудоспо-

способности (ч.2 ст.5, ч.2 ст. 7 Федерального закона от 29.12.06. №255-ФЗ «Об обеспечении пособиями по временной нетрудоспособности, по беременности и родам граждан, подлежащих обязательному медицинскому страхованию»). Важный момент, первый день болезни должен наступить в пределах установленного срока (ч.1 ст.6 №255-ФЗ от 29.12.06). Пособие выплачивается в размере 60 процентов среднего заработка за последние 12 месяцев, предшествующих месяцу наступления болезни.

Следующий способ более безопасный и демократичный, и влечет меньше проблем, так как судебной практики нет и о нем мало упоминается в ТК РФ – это соглашение сторон (п.1 ч. 1 ст. 77, 78 ТК РФ). Для расторжения трудового договора по пункту 1 части 1 статьи 77 ТК РФ организация (предприятие) и работник должны заключить соответствующее соглашение. Содержание произвольное, так как об этом в Трудовом кодексе информации нет. Кроме стандартного набора – данные сторон, номер и дата трудового договора, время, с которого контракт прекращает свое действие, - необходимо рассчитать и указать размер выплачиваемых сумм. А, именно компенсации полагающиеся сотруднику при увольнении, например, за неиспользованные дни ежегодного отпуска, отгулы, окончательный расчет и дополнительные по согласованию сторон (отступные).

Следующие способы решения минимизации издержек не связаны с увольнением сотрудников. Вот некоторые из них:

Отпуск без сохранения заработной платы (ч.1 ст. 128 ТК РФ), но при этом, все, что будет свыше 14 дней не будет входить в трудовой стаж работника для права на ежегодный оплачиваемый отпуск (ст. 121 ТК РФ, Федеральный закон от 22.07.08 №157-ФЗ). Нельзя отправлять сотрудников массово в неоплачиваемый отпуск, так как трудовая инспекция переквалифицирует в «вынужденный» отпуск. Согласно разъяснению Минтруда РФ от 27.06.96 №6 такие отпуска по законодательству не предусмотрены. В случае, если работники не по своей вине не могут выполнять обязанности, предусмотренные заключенными с ними трудовыми договорами, работодатель обязан в соответствии со ст.157 ТК РФ оплатить время простоя в размере не ниже 2/3 тарифной ставки (оклада). Если это не производится, то работник вправе обжаловать действия работодателя в комиссию по трудовым спорам или в суд. В данном случае сотрудников можно отправлять в такой отпуск по согласию сторон, в форме письменного заявления и указания сроков отпуска (ч.1. ст. 128 ТК РФ). На время отпуска без сохранения заработной платы продолжительностью более четырнадцати календарных дней (Федеральный закон от 22.07.08 №157-ФЗ), предоставляемого по просьбе работника, «удлинится» рабочий год, дающий право на ежегодный оплачиваемый отпуск.

Уменьшение или отказ от премий, один из самых распространенных способов уменьшения затрат на зарплату сотрудников. Для этого необхо-

димы следующие условия, чтобы не нарушать законодательство. В положении о премировании, указать, что премиальные выдаются сотрудникам от определенного объема продаж, выручки и т.д. При стабильном закреплении премий за месяц, квартал, год, необходимо внести изменения в положение или контракт. При этом работодатель обязан уведомить работников за два месяца под роспись (ст.57, 72 ТК РФ).

Уменьшение оклада, требует долгого решения, так как придется предупреждать коллектив или отдельных сотрудников за два месяца о будущих изменениях. Здесь лучше сделать следующие шаги: Во-первых, уменьшить объем должностных обязанностей сотрудников (совмещение обязанностей на одном предприятии). Для этого необходимо, внести изменения в контракт и в должностные инструкции (ст. 72 ТК РФ). Во-вторых, провести структурную реорганизацию и ввести новые оклады и должности. В данном случае придется заключить дополнительное соглашение к трудовому договору, полностью сменить штатное расписание, должностные инструкции. Если сотрудник не захочет работать в новых условиях, то, прежде чем уволить его, необходимо предложить все имеющиеся вакансии в организации (предприятии), включая, филиалы, стационарные места, представительства независимо от места их нахождения. У данного варианта есть негативный оттенок – демотивация персонала. Согласно исследованиям такой путь изберут 17,9% компаний по зарплатам топ-менеджеров, 10,7% - по зарплатам линейных менеджеров и рядовых сотрудников.

Замораживание зарплат – это фактическое уменьшение дохода сотрудника (инфляция только за 2008 год превысит 14%, ставка рефинансирования составила в декабре 2008 года 13%, а это своеобразный индикатор планируемого уровня инфляции в стране). Такую политику, согласно исследований, компании Axes Management, подобный путь изберут 64,3% компаний.

Перевод на сокращенный график работы, при котором зарплата будет начисляться пропорционально отработанному времени или сделанному объему (ч.2 ст. 93 ТК РФ). Организация (предприятие) вправе самостоятельно установить такой график на период до шести месяцев, чтобы не допустить массового увольнения. В этом случае согласия сотрудников не требуется, но необходимо внести изменения в части оплаты труда в контракт. Если по инициативе работодателя ввести сокращенный график не получается, то можно перевести сотрудника на неполный рабочий день по соглашению сторон (ст.74 ТК РФ). Такой график никоим образом не отразится на трудовых правах сотрудника и при этом он имеет определенный выигрыш, то есть может устроиться на другую работу по совместительству.

Поручить работу по вакантной должности сотруднику компании на условиях внутреннего совместительства (ст.282 ТК РФ).

Оформить вынужденный простой. При нем, выплачивается средний заработок (ст. 157 ТК РФ).

Понижение в должности (ст. 72.1. ТК РФ), позволит не сокращать персонал.

Выдать заработную плату продукцией предприятия, но не более 20 процентов от начисленного дохода за месяц (ст. 131 ТК РФ).

Оптимизация организационной структуры, это означает, что организация проводит не сокращение, а выявляет лишние должности, избыточное количество штатных единиц какой-либо должности и т.д. При этом сокращается фонд оплаты труда и сохраняются все необходимые сотрудники. Оптимизацию можно провести двумя способами: Первый – бенчмаркинг (сравнить структуру своей компании с другими структурами конкурирующих компаний), второй – анализ бизнес-процессов (затратный и рассчитан на долгий период).

Экономический кризис кроме негативных явлений дает и преимущество, а именно, начинаем учиться управлять затратами на персонал, разрабатывать инструменты контроля над затратами, анализировать организационную структуру, формировать требования к персоналу, повышать производительность труда, внедрять инновации, тем самым повышать конкурентоспособность товаров и услуг.

В западных фирмах перенимается восточный опыт работы организаций с небольшим числом уровней власти, в которых решения принимаются «снизу вверх», наблюдение и контроль за сотрудниками отсутствует и рабочие считают себя членами единой сплоченной команды. Доказано, что этот стиль управления способствует снижению накладных расходов, увеличивает скорость реакции компании на изменения рыночной среды и высвобождает скрытые потенциальные возможности создающих ценности людей.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Место теории организации в системе наук.
2. Понятие и сущность организации.
3. Развитие и совершенствование организационных систем.
4. Стадии жизненного цикла организации.
5. Закон синергии.
6. Организационные концепции человеческих отношений.
7. Закон самосохранения.
8. Закон развития.
9. Закон информированности.
10. Закон композиции и пропорциональности.
11. Законы социальной организации.
12. Теория систем.
13. Типы коммуникаций.
14. Развитие информационных технологий.
15. Ситуационные теории организации.
16. Система управления организацией.
17. Формирование организационной культуры.
18. Назовите основные социальные свойства социальной организации.
19. Что включает в себя понятие "структура организации"?
20. Назовите два типа формализованных социотехнических систем.
21. Как участвуют организации в общественных отношениях.
22. Дайте определение формальных и неформальных организаций.
23. В чем заключаются особенности формальных организаций?
24. Что такое бюрократическая организация?
25. Назовите достоинства и недостатки бюрократии как модели организации большого числа людей.
26. Какое влияние оказывает на развитие современных организаций информационные технологии?
27. Что из себя представляют неформальные организации?
28. Назовите три источника неформальной самоорганизации.
29. Дайте определение неформального лидера.
30. Назовите стили руководства в организации.

32. Чем определяется эффективность руководства организацией?
33. Как изучаются социальные отношения в организации?
34. Какое значение имеет разделение труда для классификации социальных организаций?
35. Какие связи существуют между организациями, между организациями и потребителями?
36. Каковы источники самоорганизации?
37. Каковы условия применения того или иного стиля руководства?
38. Что значит "формировать и воспроизводить" организационную культуру?
39. Как строится диагностика состояния организации?
40. Что такое управляемость организации? Каковы критерии определения "нормы управляемости"?
41. Деятельность аппарата управления.

2 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ, КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Объект, предмет изучения социологии организаций.
2. Развитие социологии организации в России.
3. Основные направления развития западной социологии организации.
4. Основные научные школы, рассматривающие различные направления функционирования организации.
5. Ситуационный подход к анализу государственных и общественных организаций.
6. Организационная структура.
7. Жизненный цикл организации.
8. Динамика роста организации.
9. Организация как социальная система.
10. Вертикальные и горизонтальные процессы в организациях.
11. Организация и политическая система общества
12. Организация в системе государственной власти.
13. Коммуникации в организациях.
14. Формирование имиджа организации.
15. Организационная диагностика.
16. Управленческое консультирование в организациях.
17. Концепции развития организации.
18. Стратегическое планирование деятельности организации.
19. Самоорганизация, саморегулирование организационных систем.
20. Синергетический эффект в организациях.
21. Личность в организациях. Управление персоналом в организациях.

22. Руководитель и организация.
23. Принципы управления организацией.
24. Бюрократическая система в организациях.
25. Моделирование организаций. Типы моделей.
26. Группы в организациях.
27. Оценка эффективности системы мотивации и организации.
28. Основные методы проектирования структур.
29. Принципы рационализации.
30. Корректировка организационных структур.
31. Функциональное содержание организации.
32. Основные этапы реорганизации.
33. История и сущность ФПГ.
34. Управление государственной собственностью.
35. Управление государственной собственностью.
36. Государственное регулирование и поддержка предприятий.
37. Роль организационной структуры в деятельности организации.
38. Формирование организационной культуры.
39. Международные совместные организации.
40. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
41. Основные признаки сетевых организаций.
42. Многомерные корпорации.
43. Круговые корпорации.
44. Организационно-правовые формы и их виды.
45. Микропредприятия.
46. Малые предприятия.
47. Понятие и сущность транснациональных компаний.

3 ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Объект, предмет изучения социологии организаций.
2. Цели, миссия, задачи, структура организации.
3. Типы и виды организаций.
4. Развитие социологии организации в России.
5. Основные направления развития западной социологии организации.
6. Основные научные школы, рассматривающие различные направления функционирования организации.
7. "Рациональный" подход к организации.
8. "Классическое направление" Ф.Тейлора и А.Файоля.
9. Школа "человеческих отношений".
10. Теория "обмена".

11. Анализ государственных и общественных организаций в современной социологии.
12. Организация как социальная система.
13. Организационная структура.
14. Коммуникации между организацией и внешней средой.
15. Жизненный цикл организации.
16. Динамика роста организации.
17. Организация как социальная система.
18. Организационное планирование и проектирование.
19. Внутренняя среда организации.
20. Внутриорганизационная мотивация.
21. Персонал организации и его основные характеристики.
22. Специфика и особенности функционирования персонала органов государственной власти и общественного самоуправления.
23. Внешняя среда организации.
24. Внешняя среда общественной организации как фактор успешного функционирования общественной организации.
25. Влияние социокультурных факторов на эффективность функционирования организации.
26. Вертикальные и горизонтальные процессы в организациях.
27. Организация и политическая система общества
28. Организация в системе государственной власти.
29. Влияние социокультурных факторов на эффективность функционирования государственных и общественных организаций.
30. Современная информационная технология в процессе самоорганизации.
31. Коммуникации в организациях.
32. Управление неформальной организацией в органах государственной власти.
33. Основные формы власти, применяемой в государственной организации.
34. Формы власти и общественного влияния общественных организаций.
35. Влияние общественных организаций на принятие государственных решений.
36. Формирование имиджа организации.
37. Организационная диагностика.
38. Управление неформальной организацией в органах государственной власти.
39. Неформальные группы внутри общественных организаций.
40. Управленческое консультирование в организациях.

41. Концепции развития организации.
42. Стратегическое планирование деятельности организации.
43. Самоорганизация, саморегулирование организационных систем.
44. Синергетический эффект в организациях.
45. Формирование персонала организации.
46. Персонал органов государственной власти.
47. Специфика формирования персонала общественных организаций.
48. Личность в организациях. Управление персоналом в организациях.
49. Руководитель и организация.
50. Принципы управления организацией.
51. Факторы, влияющие на эффективность внутриорганизационных взаимодействий в государственных и общественных организациях.
52. Бюрократическая система в организациях.
53. Моделирование организаций. Типы моделей.
54. Группы в организациях.
55. Бригадная форма организации.
56. Стратегии и методы реорганизации.
57. Средства и методы управления.
58. Организационно-правовые формы юридических лиц.
59. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
60. Постулаты и принципы классической теории организации.
61. Неоклассическая теория организации.
62. Тектология- «как наука о построении» предприятий нового типа.
63. Трансакционная теория организации.
64. Централизация и децентрализация.
65. Взаимодействие государства и организаций.
66. Государственные и муниципальные организации.
67. Финансово-промышленные группы.
68. Объекты управления в организации.
69. Субъекты управления в организации.
70. Управление качеством.
71. Реинжиниринг.

Тесты

Теория организации

1. Хронологический порядок значимых для развития теории организации событий

1 Эдгар Шейн публикует "Организационная культура и лидерство"

2 Герберт А. Саймон публикует "Поведение работника в организации"

3 Исследования на Хотторнском заводе "Западной электрической компании" в Чикаго

4 Анри Файоль публикует "Общее и промышленное управление"

5 Сирил Норткот Паркинсон открывает закон о том, что "работа затягивается настолько, чтобы заполнить время, имеющееся для ее завершения"

6 Фредерик У. Тейлор публикует "Принципы научного управления"

2. В результате неукоснительного следования _____ принципам управленцы теряют способность принимать самостоятельные решения.

а) бюрократическим

б) карьерным

в) демократическим

г) синергетическим

3. Положения, являющиеся характеристиками бюрократической организации:

а) распределение контроля между многими участниками

б) стандартизированные операции на каждом участке работы

в) обезличенные, формальные взаимоотношения карьера,

г) карьера, основанная на профессиональной компетенции

д) свободное перемещение информации по всей организации

4. Основные положения, в которых Ф. Тейлор выразил сущность научного управления:

а) все операции, которые только встречаются на предприятии, должны быть разбиты на шесть групп

б) отбор, обучение, развитие рабочей силы

в) тесное сотрудничество с людьми

г) обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками

д) принятие решений на всех уровнях управления путем группового участия

е) выполнение задания в соответствии с постоянной системой абстрактных правил

ж) научное обоснование каждого элемента работы

з)разделение организации на две подсистемы: формальную и неформальную

5. Согласно Анри Файоллю основным фактором, побуждающим наемных работников к добросовестному исполнению своих задач, является ...

- а)контроль
- б)вознаграждение
- в)справедливость
- г)конформизм

6. Перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций - ...

- а) теория альянсов
- б) концепция внутренних рынков
- в)горизонтальная диверсификация
- г)программа внутреннего бюджетирования

7. Соответствие между науками и изучаемыми ими аспектами организации

сущность, типы, механизм функционирования	информатика
телекоммуникации, информационные потоки, информационные технологии	теория организации
правила и нормативы, ответственность, санкции	социология
статусы и роли, групповая динамика, социализация	психология
обучение и мотивация, удовлетворенность работой, отношение к труду	юридические науки

8. Соответствие между основными подходами в современной теории организации и их базовыми идеями

теория альянсов	реконструкция всех без исключения элементов организации на современной информационной и технологической основе
концепция внутренних рынков	перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций
реинжиниринг	расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей, приводящее к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций

9. Порядок следования основных этапов в цикле развития теории организации как науки

- 1 обобщение знаний и создание теоретических
- 2 накопление статистических данных
- 3 формирование методик анализа и оценки данных
- 4 сбор данных о предметной области
- 5 формализация и систематизация данных

10. Последовательность основных этапов развития теории организации
- 1: "Эпоха открытых систем и социального индивида" (Д. Марч, Г.
 - 2: "Эпоха открытых систем и рационального индивида" (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш)
 - 3: "Эпоха закрытых систем и социального индивида" (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард)
 - 4: "Эпоха закрытых систем и рационального индивида" (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)
11. Исследователи, работавшие в рамках бюрократической теории организации:
- а) М. Вебер
 - б) Р. Мертон
 - в) Г. Форд
 - г) Ф. Тейлор
 - д) Р. Лайкерт
12. Теоретики школы научного управления:
- а) Л. Урвик
 - б) Г. Л. Гант
 - в) Ф. Гилбрет
 - г) Э. Мэйо
 - д) Я. Морено
 - е) Ф. Тейлор
 - ж) А. Файоль
13. Факторы, послужившие основой для развития научного подхода к организациям во второй половине XX века
- а) революционные перемены в технологии
 - б) глобализация производства и рынков
 - в) утверждение рыночных отношений
 - г) отделение управления от собственности
 - д) освоение космоса
 - е) крах колониальной системы
14. Факторы, послужившие основой для разработки научного подхода к организациям в первой половине XX века:
- а) рост крупных организаций
 - б) рост неопределенности развития и рискованных инвестиций
 - в) информационные технологии
 - г) многообразие потребительского спроса
 - д) отделение управления от собственности
 - е) сложность и наукоемкость производства

15. Наука, изучающая цели, миссии, среду, адаптацию и проектирование организаций -

- а) теория организации
- б) теория управления
- в) социология управления
- г) общая теория систем

16. Соответствие между науками и изучаемыми ими аспектами организации

субъекты и объекты управления, принятие и реализация решений, подготовка и компетентность руководителей	теория организации
групповые процессы, изменение поведения, изменения позиции	социальная психология
этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и позиции	социальная антропология
эффективность, экономическая стратегия, рыночные отношения	экономические науки
цели, миссия, среда, адаптация и проектирование	теория управления

17. Наука, изучающая сущность, типы и механизм функционирования организаций -

- а) теория организации
- б) теория управления
- в) социология управления
- г) общая теория систем

18. Реконструкция всех без исключения элементов организации на современной информационной и технологической основе -

- а) реинжиниринг
- б) перестройка
- в) реструктуризация г) санация

19. Целенаправленное изменение структуры и функционирования социальной организации -

- а) реорганизация
- б) ликвидация
- в) адаптация
- г) реструктуризация

20. Соответствие терминов и их значений

сложное динамическое целое, имеющее цель	организация как атрибут, качество
целенаправленное изменение структуры и функционирования	дезорганизация
процесс разрушения или нарушения функционирования	реорганизация
устойчивость и эффективность функционирования при достижении целей	организация как система

21. Объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой, принято называть
- а) организацией
 - б) агрегацией
 - в) монолитом
 - г) ассоциацией
22. Целенаправленная деятельность по упорядочиванию во времени и пространстве всех элементов какого-либо объекта -
- а) организация
 - б) координация
 - в) проектирование
 - г) ассимиляция
23. Иерархия функций от простого к сложному
- 1: конкретные функции управления
 - 2: типовые процедуры
 - 3: общие функции управления
 - 4: набор операций
24. Снижение управляемости внутри организации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах свойственно ... организационной структуре.
- а) матричной
 - б) линейной
 - в) штабной
 - г) функциональной
25. Основные типы гибких организационных структур:
- а) линейно-штабная
 - б) свободная
 - в) матричной
 - г) функциональная
 - д) продуктовая
26. Условия эффективности централизованных структур управления:
- а) ситуация требует ответственных решений, не допускающих сомнений
 - б) необходимо более полно использовать интеллектуальный потенциал членов организации
 - в) руководители не могут четко воспринимать потоки информации по контролируемым параметрам объекта управления
 - г) частые изменения во внутренней и внешней средах организации
 - д) стабильная и гомогенная внешняя среда
27. Управленческая деятельность как процесс включает в себя:
- а) методологию управления

- б) технику управления
- в) структуру управления
- г) процесс управления
- д) аксиологию управления
- е) организационные структуры

28. Становление организации включает в себя формы:

- а) оценку
- б) закрепление
- в) анализ
- г) позиционирование
- д) исключения
- е) кооперацию

29. Конверсия организации включает в себя формы:

- а) реорганизацию
- б) регистрацию
- в) позиционирование
- г) стимулирование д) санацию
- е) мобилизацию

30. Соответствие между основными задачами управления организацией и формами организации

создание организации	функционирование, оценка, стимулирование, анализ
становление организации	освоение, позиционирование, ускорение, закрепление
работа организации	формирование, информация, регистрация, кооперация
развитие организации	разработка, распределение, мобилизация, координация

31. Последовательность основных задач управления организацией

- 1: конверсия
- 2: становление
- 3: развитие
- 4: функционирование
- 5: создание
- 6: ликвидация

32. Главным недостатком линейной организационной структуры является ...

- а) невозможность применения специализированных профессиональных знаний
- б) затруднена адаптация к изменениям внешней среды
- в) отсутствуют коллективные согласованные решения на уровне руководства подразделениями
- г) перегруженность руководителей

33. По отношению к главной цели социальные организации подразделяются на:

- а) общественные
- б) коммерческие
- в) правительственные
- г) хозяйственные
- д) внебюджетные
- е) политические

34. Типы социальных организаций, выделяемые по признаку самостоятельности принятия решений:

- а) неформальные
- б) общественные -: средние
- в) зависимые
- г) головные

35. Типы социальных организаций, выделяемые по признаку самостоятельности принятия решений:

- а) промышленные
- б) государственные
- в) неформальные
- г) головные
- д) дочерние

36. Организация, владеющая контрольным пакетом акций юридически самостоятельных фирм с целью контроля над их деятельностью -

- а) холдинг
- б) траст
- в) венчур
- г) бренд

37. Организация, предоставляющая комплекс услуг для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные и накладывающая определенные ограничения на торговлю -

- а) джоббер
- б) паевой инвестиционный фонд
- в) банк-: эмитент
- г) биржа

38. Государственные и муниципальные органы власти относятся к ... организациям.

- а) некоммерческим
- б) общественным
- в) благотворительным
- г) унитарным

39. Достижение максимальных значений всех характеристик информации приводит к
- а) уменьшению затрат на получение дополнительной информации
 - б) улучшению процесса принятия решений
 - в) дезинформации
 - г) повышению устойчивости функционирования организации
40. Несоответствие между частями, элементами системы называется ...
- а) диспропорцией
 - б) диссоциацией
 - в) диспепсией
 - г) диссипацией
41. Каждая организация стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними -
- а) закон композиции-пропорциональности
 - б) закон гармонии
 - в) закон анализа-синтеза
 - г) закон позиции - пропорциональности
 - д) закон информированности - упорядоченности
 - е) закон скользящего среднего
42. Подход к моделированию систем, при котором цели верхнего уровня иерархии выводятся путем согласования целей нижних уровней иерархической структуры -
- а) аппроксиматический
 - б) декомпозиционный
 - в) композиционный
 - г) ассоциативный
43. Исследовательский метод, имеющий целью объединить элементы изучаемого объекта в единую систему -
- а) анализ
 - б) синтез
 - в) индукция
 - г) дедукция
44. Исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования мысленно или практически расчленяется на составные элементы -
- а) анализ
 - б) синтез
 - в) дедукция
 - г) индукция
45. Основой разделения информации на внутреннюю и внешнюю является критерий

- а) уровня неопределенности
- б) масштабов воздействия
- в) направления воздействия
- г) разработки и реализации

46. Каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении -

- а) закон анализа-синтеза
- б) закон синергии
- в) закон развития
- г) закон своеобразия
- д) закон композиции - пропорциональности
- е) закон информированности - упорядоченности
- ж) закон анализа - синтеза
- з) закон синергии - эмерджентности

47. Дезинформация часто является следствием ... значений всех характеристик информации.

- а) максимизации
- б) минимизации
- в) оптимизации
- г) автоматизации

48. Уровень самосохранения организации (У), если С - потенциал созидания, а Р - потенциал разрушения:

- а) $Y = (C+P)/P * 100\%$
- б) $Y = (C-P)/C * 100\%$
- в) $Y = (C+P) * 1/P$

49. По мере роста сложности организации количество необходимой ей информации

- а) растет немного медленнее, чем сложность самой организации
- б) растет пропорционально росту сложности самой организации
- в) растет гораздо быстрее, чем сложность самой организации
- г) остается неизменным

50. Факторы, увеличивающие эластичность организации:

- а) наличие департамента развития
- б) сильная зависимость от внешней среды
- в) частичная изоляция от внешней среды
- г) резервирование и страхование ключевых элементов организации
- д) сокращение текучести кадров
- е) ротация кадров
- ж) загрузка всех производственных мощностей
- з) узкопрофессиональная подготовка основного персонала

51. Форма развития организации, представляющая собой скачкообразный переход от одного качественного состояния к другому -

- а) бифуркация
- б) эволюция
- в) революция
- г) дивергенция

52. Форма развития организации, представляющая собой процесс постепенного непрерывного количественного изменения, подготавливающий качественные изменения -

- а) корреляция
- б) революция
- в) конвергенция
- г) эволюция

53. Факторы внутреннего потенциала повреждения организации:

- а) трудности снабжения
- б) отставание НИОКР
- в) низкий профессионализм персонала
- г) отсутствие страхования
- д) высокий профессионализм конкурентов
- е) плохо организованная структура
- ж) бюрократический и налоговый пресс
- з) недостаточный или избыточный размер организации

54. Способность организации поддерживать существенные параметры своего состояния на оптимальном уровне при возмущающих воздействиях окружающей среды -

- а) стазис
- б) ассимиляция
- в) гомеостаз
- г) дисбаланс

55. Соответствие видов управленческой информации и критериев их выделения:

внутренняя и внешняя	уровень неопределенности
общая и частная	разработка и реализация
низкая, средняя, высокая, сверхвысокая	направление воздействия
импульсивная, рискованная, инертная, осторожная	масштабы воздействия разработка

56. Любой человек воспринимает более полно ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился -

- а) закон установки
- б) закон эффективного осмысления

в)закон восприятия и запоминания информации

г)закон доминанты

57. Для каждого человека существует оптимальный объем работы, при выполнении которого в полной мере раскрываются его способности и возможности

а) закон самореализации

б)закон установки

в)закон оптимальной загрузки

г)закон социальной гармонии

58. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления - ...

а)закон социальной гармонии

б)закон синергии

в)закон своеобразия

г)закон оптимальной загрузки

59. В каждой организации должно быть найдено наилучшее сочетание объемов ... функций производства и управления.

а) прогностических

б) технологических

в) социальных

г)административных

д)инвестиционных

е)информационных

ж)патронажных

60. Руководство организации должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационализаторской деятельности - ...

а)принцип внутренней рационализации

б)принцип социальной гармонии

в)принцип опережающей рационализации

г)принцип рациональной мотивации

61. Познание реальности преимущественно через внемыслительные аспекты духовной жизни человека: волю, интуицию, воображение - ...

а) эскапизм

б)сенсуализм

в)синергизм

г)иррационализм

62. Последовательность этапов процесса технологической рационализации организации

1: разработка структуры связей с общественностью (public relations)

2: формирование общих представлений о перспективах спроса, о производстве новой продукции

- 3: согласование проектов с конкретными исполнителями
- 4: эскизная разработка маркетингового, конструкторского и технологического проекта
- 5: корректировка и визирование документов
- 6: компоновка документов в один файл
63. При реорганизации действующей организации приоритет должен отдаваться:
- а) коллективу относительно будущего руководителя
 - б) структуре относительно функций
 - в) руководителю относительно будущих работников
 - г) функциям относительно структуры
64. При создании организации приоритет должен отдаваться:
- а) работникам относительно будущего руководителя
 - б) функциям относительно структуры
 - в) руководителю относительно будущих работников работникам
 - г) структуре относительно функций
65. Создание организации путем копирования ее структуры с какого-либо образца принято называть ...
- а) копирайтинг (copyrighting)
 - б) брендинг (branding)
 - в) бенчмаркинг (benchmarking)
 - г) франчайзинг (franchising)
66. Последовательность в соответствии с организационным принципом приоритета цели
- 1: структура
 - 2: персонал
 - 3: функция
 - 4: цель
 - 5: задача
67. Законы, соответствующие динамическому состоянию организации:
- а) закон развития
 - б) закон самосохранения
 - в) закон синергии
 - г) закон композиции-пропорциональности
 - д) закон установки
 - е) закон эффективного осмысления
68. Законы, соответствующие динамическому состоянию организации:
- а) закон единства анализа и синтеза
 - б) закон информированности-упорядоченности

- в)закон установки
 - г)закон эффективного осмысления
 - д)закон самосохранения
 - е)закон композиции-пропорциональности
69. Познание реальности только через субъективное восприятие, чувство и ощущение - .
- а)сенсуализм
 - б)иррациональность
 - в)когнитивизм
 - г)холизм
70. Зависимости, узаконенные, установленные органами управления организации, принято называть
- а)формальными
 - б)вероятностными
 - в)общими
 - г)долговременными
71. Последовательность выявления и формулирования закона
- 1: закон
 - 2: сущность
 - 3: эффект
 - 4: закономерность
 - 5: явление
72. Признаки закона как связи явлений или событий:
- а)причинность
 - б)необходимость
 - в)общеизвестность
 - г)устойчивость
 - д)повторяемость
 - е)объективность
 - ж)существенность
73. Зависимости, меняющие характер связи при изменении условий функционирования элементов процесса, принято называть
- а)долговременными
 - б)объективными
 - в)вероятностными
 - г)формальными
74. Зависимости, распространяющиеся на основную часть организационных отношений, принято называть
- а)общими
 - б)моральными
 - в)краткосрочными

- г)объективными
75. Объективная, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь явлений или событий -
- а)закон
 - б)принцип
 - в)определение
 - г)теория
76. Условия эффективности органической организационной системы:
- а)сложное нестабильное окружение
 - б) работа измеряема
 - в)цели и задачи известны
 - г)оплата является главным мотиватором трудовой деятельности
 - д)авторитет власти завоевывается
 - е)данная власть признается
77. Механистическая организационная система характеризуется:
- а)субъективными критериями отбора кадров
 - б) четкими правами и ответственностью
 - в)размытостью уровней управления
 - г)узкой специализацией в работе
 - д)широкой специализацией в работе
 - е) амбициозной ответственностью
78. Механистическая организационная система характеризуется:
- а)высокой степенью формализации отношений
 - б) объективными критериями отбора кадров
 - в)малым количеством правил и процедур
 - г)неформальным характером отношений
 - д)субъективной системой вознаграждения
79. Органическая организационная система характеризуется:
- а)узкой специализацией в работе
 - б)объективными критериями отбора кадров
 - в)ясностью в уровнях иерархии
 - г)четкими правами и ответственностью
 - д)субъективной системой вознаграждения персонала
 - е) малым количеством правил и процедур
80. Органическая организационная система характеризуется:
- а)объективностью системы вознаграждения
 - б)высокой степенью формализации отношений
 - в) амбициозной ответственностью
 - г) размытостью уровней управления
 - д)значительным количеством правил и процедур
81. Условия эффективности механистической организационной системы:

- а) сложное нестабильное окружение
- б) авторитет власти завоевывается
- в) цели и задачи поддаются делению
- г) оплата является главным мотиватором трудовой деятельности
- д) задачи не имеют четких границ
- е) неопределенность целей и задач

82. Материальные системы, не имеющие целей и внешнего действия принято называть .

- а) простыми
- б) сложными
- в) открытыми
- г) закрытыми

83. Материальные системы, способные обмениваться с внешней средой веществом, энергией и информацией, принято называть

- а) закрытыми
- б) жесткими
- в) открытыми
- г) мягкими

84. Принцип изоморфизма был разработан -

- а) Богдановым А.А.
- б) Бераланфи Л
- в) Винером Н.
- г) Пригожиным А.И.

85. Материальные системы, обладающие высокой чувствительностью к внешним и внутренним воздействиям, но слабой устойчивостью, принято называть

- а) мягкими
- б) жесткими
- в) детерминистскими
- г) открытыми

86. Материальные системы, обладающие высокой устойчивостью к внешним и внутренним воздействиям, но слабой чувствительностью, принято называть.

- а) стохастическими
- б) жесткими
- в) закрытыми
- г) простыми

87. Материальные системы, способные к актам поиска, выбора и активного решения, принято называть

- а) простыми
- б) сложными

- в) открытыми
 - г) мягкими
88. Каждая система стремится выровнять свое состояние с внешним окружением, слиться с ним -
- а) закон энтропии
 - б) закон синергии
 - в) закон ингрессии
 - г) закон развития
89. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем термостат является
- а) простой динамической структурой
 - б) кибернетической системой
 - в) статической структурой
 - г) организмом
90. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем часовой механизм является
- а) статической структурой
 - б) кибернетической системой
 - в) простой динамической структурой
 - г) организмом
91. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем растения являются
- а) организмами с низкой способностью воспринимать информацию
 - б) простыми динамическими структурами
 - в) кибернетическими системами
 - г) системами с самосознанием
92. Последовательность возникновения материальных систем
- 1: человек
 - 2: организм
 - 3: социум
 - 4: коллектив
 - 5: сообщество
 - 6: человечество
93. Следствиями накопления существенных изменений свойств ряда системных элементов, как правило, являются:
- а) подобие
 - б) прогресс
 - в) регресс
 - г) эффективность
 - д) гомеостаз
 - е) эмерджентность

94. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем кристаллы являются
- а) статическими структурами
 - б) простыми динамическими структурами
 - в) кибернетическими системами
 - г) системами с самосознанием
95. Изоморфизмом принято называть свойство системы
- а) обладать уникальными чертами
 - б) иметь схожие с другими системами черты
 - в) самостоятельно формировать свою структуру
 - г) быть частью системы более высокого порядка
96. Последовательность возникновения материальных систем
- 1: клетка
 - 2: молекула
 - 3: атом
 - 4: биоценоз
 - 5: популяция
 - 6: организм
97. Людвиг фон Бергаланфи был одним из основателей
- а) системного подхода
 - б) синергетического подхода
 - в) теории катастроф
 - г) теории игр
98. Методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов - ... подход.
- а) ситуационный
 - б) системный
 - в) структурно-функциональный
 - г) компаративистский
99. Всякая система ..., то есть в ней существуют системные единицы различных уровней.
- а) упорядочена
 - б) рекурсивна
 - в) иерархична
 - г) изоморфна
100. Всякая система ..., то есть может рассматриваться и как самостоятельная сложная система и как подсистема системы более высокого порядка.
- а) изоморфна
 - б) рекурсивна

- в)энтропийна;
 - г)конгруэнтна
101. Принцип обратной связи был разработан -
- а)Богдановым А.А.
 - б)Берталанфи Л.
 - в)Винером Н.
 - г)Пригожиным А.И.
102. Целое, которое невозможно разделить на полностью независимые элементы без потери существенных свойств -
- а)агломерация
 - б): агрегат
 - в)монолит
 - г) система
103. Основные отличия организации от других систем (по Дж. Миллеру):
- а)отсутствие подсистем (гомогенность)
 - б) наличие самостоятельных целей
 - в) сложная управленческая подсистема
 - г)эмерджентность
 - д)наличие структуры и иерархии
 - е)наличие связи между элементами
104. Блоки, входящие в управляющую подсистему организации:
- а)блок регулирования
 - б)блок основного производства
 - в) блок определения целей
 - г)блок обслуживающей деятельности
 - д)блок вспомогательного производства
105. Степень поддержки населением существующего режима, наличие оппозиционных партий принято относить к группе ... факторов внешней среды организации.
- а)политических
 - б)правовых
 - в)макроэкономических
 - г)социальных
106. При анализе потребителей в первую очередь необходимо выявлять размеры закупаемых партий товаров, выбора товара.
- а)субъективные факторы
 - б)ценовые факторы
 - в) широту
 - г)ситуацию
107. При анализе поставщиков в первую очередь необходимо выявлять поставок в адрес одного покупателя.

- а)сроки
- б) объем
- в)ассортимент
- г)стоимость

108. При анализе потенциальных конкурентов в первую очередь необходимо выявлять факторы, определяющие входной и выходной рынка.

- а) параметры
- б) потоки
- в) барьеры
- г) режимы

109. При анализе прямых конкурентов в первую очередь необходимо выявлять ... собственной организации по качеству и цене товара.

- а) недостатки
- б) преимущества
- в) потенциал
- г) рейтинг

110. Механизм легальной защиты интересов участников рынка, разработанность законодательства применительно к отдельным отраслям деятельности принято относить к группе факторов внешней среды организации.

- а) политических
- б) правовых
- в) макросоциальных
- г) микроэкономических

111. Среди основных параметров внутренней среды организации центральное место занимают

- а) люди
- б) технологии
- в) цели
- г) структуры
- д) задачи

112. Документооборот, степень диверсификации, соотношение централизации и децентрализации выявляется в ходе анализа:

- а) организационной патологии
- б) организационной структуры
- в) организационной культуры
- г) организационного маркетинга

113. Совокупность норм, ценностей и поведенческих стандартов выявляется в ходе анализа:

- а) организационной структуры
- б) кадрового потенциала

- в) организационной культуры г) финансового
114. Собственники, попечители, акционеры и учредители являются элементами ... уровня внешнего окружения организации.
- а) локального
б) рыночного
в) институционального
г) макросоциального
115. Количественный и качественный состав персонала выявляется в ходе анализа:
- а) кадрового потенциала
б) сильных и слабых сторон организации
в) маркетингового
г) организационной культуры
116. Работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период времени -
- а) задача
б) функция
в) цель
г) программа
117. Стратегия заключается в накоплении организацией разнообразных ресурсов.
- а) автономии
б) ужесточения контроля
в) экспансии
г) взаимной диффузии
118. Параметры изменчивости внешней среды организации:
- а) стабильность - переменчивость
б) ламинарность - турбулентность
в) единичность - множественность
г) гомогенность - гетерогенность
д) изоляция - взаимосвязанность
е) независимость - зависимость
119. Параметры сложности внешней среды организации:
- а) гомогенность - гетерогенность
б) единичность - множественность
в) стабильность - переменчивость
г) ламинарность - турбулентность
д) изоляция - взаимосвязанность
е) независимость - зависимость
120. Стратегия заключается в формализации и постоянных проверках при покупке ресурсов и сбыте продукта.

- а) ужесточения контроля
- б) автономии
- в) экспансии
- г) взаимной диффузии

121. Соответствие содержания стратегий взаимоотношений организации с внешней средой

стратегия автономии	накопление организацией разнообразных ресурсов
стратегия ужесточения контроля	формализация и постоянные проверки при покупке ресурсов и сбыте продукта
стратегия экспансии	расширение организации, завоевание большей доли рынка
стратегия взаимной диффузии	взаимопроникновение отдельных направлений деятельности нескольких организаций

122. Стратегии взаимоотношения организации с внешней средой, относящиеся к классу установления взаимосвязей:

- а) стратегия взаимной диффузии
- б) стратегия сращивания и слияния
- в) стратегия автономии от внешней среды
- г) стратегия ужесточения контроля над входом и выходом организации
- д) стратегия экспансии

123. Стратегии взаимоотношения организации с внешней средой, относящиеся к классу буферных:

- а) стратегия автономии от внешней среды
- б) стратегия ужесточения контроля над входом и выходом организации
- в) стратегия заключения сделок
- г) стратегия взаимной диффузии
- д) стратегия сращивания и слияния

124. Стратегия, при которой компания может самостоятельно сформировать для своей деятельности локальную среду -

- а) лидерства
- б) локальная
- в) типовая
- г) сотрудничества

125. Стратегия, при которой компания самостоятельно обеспечивает весь цикл производства и реализации продукции -

- а) типовая
- б) локальная
- в) сотрудничества
- г) лидерства

126. Стратегия опирается на взаимопроникновение отдельных направлений деятельности нескольких организаций.

- а) взаимной диффузии
- б) экспансии
- в) автономии
- г) ужесточения контроля

127. По мнению Грейнера, кризис контроля проявляется на ... стадии жизненного цикла организации.

- а) третьей (зрелость)
- б) первой (создание)
- в) второй (рост)
- г) четвертой (упадок)

128. По мнению Грейнера, основным кризисом развития организации на втором этапе ее жизненного цикла (рост) является кризис ...

- а) автономии
- б) контроля
- в) синергии
- г) системный

129. По мнению Грейнера, основным кризисом развития организации на первом этапе ее жизненного цикла (создание) является кризис

- а) руководства
- б) автономии
- в) контроля
- г) синергии

130. Второму этапу жизненного цикла организации (рост) свойственны:

- а) формирование коллектива
- б) развитие коммуникаций
- в) определение миссии
- г) разработка дерева целей
- д) централизация
- е) усложнение структуры

131. Соответствие этапов жизненного цикла организации и возможных кризисов ее развития (по Грейнеру)

создание	кризис автономии
рост	кризис руководства
зрелость	кризис контроля (кризис бюрократии)
упадок	кризис синергии (системный кризис)

132. По мнению Грейнера, кризис синергии проявляется на ... стадии жизненного цикла организации.

- а) четвертой (упадок)
- б) третьей (зрелость)

в)первой (создание)

г)второй (рост)

133. Четвертому этапу жизненного цикла организации (упадок)

свойственны:

а)централизация

б)сокращение рынка

в)формализация

г)усложнение структуры

д)предпринимательство

е)разработка дерева целей

134. Третьему этапу жизненного цикла организации (зрелость)

свойственны:

а) формализация

б) децентрализация

в)усложнение структуры

г)определение миссии

д)формирование коллектива

е)развитие коммуникаций

ж) сокращение рынка

135. Период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость, упадок принято называть ...

а)жизненным циклом

б)периодом обращения

в)сроком жизни

г)жизненным кругом

136. Последовательность этапов концептуальной модели жизненного цикла организации

1: зарождение

2: возрастающее развитие

3: накопление потенциала

4: стабильность

5: кризис

137. Первому этапу жизненного цикла организации (создание) свойственны:

а)предпринимательство

б)определение миссии

в)разработка дерева целей

г)формирование коллектива

д)децентрализация

е)сокращение рынка

ж) активизация контактов

138. Индивид, чье положение в организационной структуре позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущих по данному каналу

- а) сторож
- б) связной
- в) космополит
- г) лидер мнения

139. Согласно данным большинства экспертов руководитель в среднем тратит на коммуникацию ... своего времени.

- а) 75 - 90%
- б) 10 - 15%
- в) 95 - 100%
- г) 50 - 75%

140. Методы коммуникации, активно используемые в фазе формулирования новой политики:

- а) создание коммуникативной стратегии
- б) исследование знаний - отношений - практики
- в) анализ СМИ
- г) реклама
- д) контент- анализ
- е) инструктаж

141. Методы коммуникации, активно используемые в фазе идентификации новой задачи:

- а) анализ СМИ
- б) работа с неформальными группами
- в) исследование знаний - отношений - практики
- г) маркетинг
- д) обучение
- е) мониторинг

142. Соответствие фазы жизненного цикла корпоративной политики с методами коммуникации

фаза идентификации новой задачи	анализ сми, изучение мнений / отношений, работа с неформальными группами
фаза формулирования новой политики	исследование знаний - отношений - практики (зоп), создание коммуникативной стратегии
фаза внедрения новой политики	проведение информационной компании, маркетинг и реклама, инструкции
фаза осуществления и контроля	мониторинг и обобщение результатов, обучение

143. Авторы моделей коммуникации:

- а) Мескон М.

- б) Лассуэл Г.
 - в) Шеннон К.
 - г) Шрам У.
144. Средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю принято называть ...
- а) каналом
 - б) механизмом
 - в) документом
 - г) потоком
145. Средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю - .
146. Последовательность этапов процесса коммуникации
- 1: отклик генерация сообщения
 - 2: кодирование сообщения
 - 3: передача сообщения
 - 4: прием сообщения
 - 5: декодирование сообщения
 - 6: генерация сообщения
147. Средства осуществления невербальной коммуникации:
- а) интонация
 - б) выражение лица
 - в) совещание
 - г) приказ
 - д) диалог
 - е) инструкция
148. Процесс общения и передачи информации между людьми или группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи - ...
- а) коммуникация
 - б) взаимодействие
 - в) координация
 - г) организация
149. По отношению к культуре всего общества организационная культура является ...
- а) субкультурой
 - б) контркультурой
 - в) доминирующей культурой
 - г) элитарной культурой
150. Факторы, затрудняющие изменение культуры действующей организации:
- а) укоренившиеся традиции

- б)фирменный стиль
- в)отсутствие успехов
- г)неудовлетворенность работников общим состоянием дел
- д)репутация основателя организации под сомнением

151. Согласно концепции М. Вильберта принимать на работу нужно тех сотрудников, которые вызывают

- а)негативную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов
- б)позитивную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов

- в) негативную реакцию у будущих сослуживцев
- г)позитивную реакцию у будущих сослуживцев

152. Постоянное сохранение дистанции в межличностных отношениях характерно для ... типа организационной культуры.

- а)индивидуалистический
- б)коллективистский
- в)демократический
- г)авторитарный

153. Участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений характерно для ... типа организационной культуры .

- а)демократический
- б)коллективистский
- в)индивидуалистический
- г) авторитарный

154. Построение отношений между администрацией и работниками на моральной основе характерно для ... типа организационной культуры.

- а) коллективистский
- б)индивидуалистический
- в)авторитарный
- г)демократический

155. Проявления основных типов организационной культуры

постоянное сохранение дистанции в межличностных отношениях	индивидуалистическая
отношения между администрацией и работниками базируются на моральной основе	коллективистская
участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений	демократическая
работники ожидают указаний руководителя по всем основным вопросам	авторитарная

156. Система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации -

- а)культура

- б) устав
- в) миссия
- г) программа

157. Использование неформальных механизмов и отношений, в целях экономии на издержках управления является содержанием ... функции организационной культуры.

- а) замещающей
- б) регулирующей
- в) интегрирующей
- г) развивающей

158. Черты американской организационной культуры:

- а) опора на собственные силы
- б) персональная ответственность за результат
- г) гибкая форма оплаты труда
- д) система пожизненного найма
- е) повышение заработной платы с выслугой лет
- ж) приоритет коллективного начала
- з) коллективное принятие решений

159. Тесная связь деятельности организации с продолжительным и успешным решением проблем характерна для ... типа организационной культуры.

- а) целевая
- б) клубная
- в) храмовая
- г) точечная

160. Коносуке Мацусита является автором концепции

- а) кружков качества
- б) аутсорсинга
- в) внутренних рынков
- г) реинжиниринга

161. Наименее эффективный способ передачи организационной культуры -

- а) инструктаж
- б) язык
- в) традиции
- г) символы

162. Построение организационной деятельности на четком различении ролевых требований характерно для ... типа организационной культуры .

- а) храмовая
- б) целевая
- в) клубная

- г)точечная
163. Получение указаний из одного центра, от одного лидера характерно для ... типа организационной культуры.
- а)клубная
 - б)храмовая
 - в)целевая
 - г)точечная
164. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы
- 1: разработка технического задания на создание организационной системы
 - 2: приобретение, монтаж и наладка комплекса технических средств
 - 3: рабочее проектирование организационной системы
 - 4: формирование аппарата управления и структурных подразделений организационной системы
 - 5: техническое проектирование организационной системы
165. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы
- 1: обучение аппарата управления
 - 2: проведение опытной эксплуатации организационной системы
 - 3: патронажное обслуживание организационной системы
 - 4: ввод организационной системы в эксплуатацию
166. Базовые контекстуальные переменные проектирования организационных систем:
- а)размер организации
 - б) технология
 - в)форма собственности
 - г)отраслевая принадлежность
 - д)обеспеченность ресурсами
 - е)компетентность проектировщиков
167. "Для новых компаний необходимо проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно"- принцип .
- а)параллельности
 - б)синхронности
 - в)гармонии
 - г)Питера
168. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы
- 1: формализация проблемы
 - 2: определение границ проблемного

- 3: исследование проблемы
- 4: выбор границ объекта управления
- 5: проведение обследования объекта управления
- 6: заключение договора на создание организационной системы

169. "Для действующих компаний корректировка механизма внутреннего функционирования должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой" - принцип ...

- а) последовательности
- б) параллельности
- в) цепи
- г) проектирования

170. Действие или совокупность действий, составляющих часть проектной процедуры, алгоритм которых остается неизменным для ряда проектных процедур - ...

- а) операция
- б) акция
- в) ситуация
- г) паттерн

171. Соответствие методов и целей организационно проектирования

снижение себестоимости изделий	стоимостный анализ поиск границ
внутренняя совместимость между элементами системы	системотехника
пределы приемлемости проектных решений	стоимостный анализ
направление поиска	ликвидация тупиковых ситуаций

172. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы

- 1: формулирование цели создания организационной системы
- 2: постановка проблемы описание
- 3: описание конкретной ситуации
- 4: заключение договора на проведение НИР
- 5: формирование экспертного совета

173. Промежуточные (среднесрочные) критерии эффективности организационной системы:

- а) адаптивность
- б) развитие
- в) производительность

174. Положения, отражающие материальную заинтересованность общества в результатах деятельности любой социальной организации:

- а) эффективность

- б) производительность
- в) прибыльность
- г) лояльность
- д) толерантность

175. Конечные результаты деятельности организации следует отнести к группе показателей, характеризующих ...

- а) эффективность системы управления
- б) содержание и организацию процесса управления
- в) рациональность организационной структуры
- г) эмерджентность производственной подсистемы

176. Конечным критерием эффективности организационной системы является организации ...

- а) достижение целей
- б) устойчивое положение
- в) прибыльность
- г) выживаемость

177. Для отраслей с низким техническим уровнем, обладающих коротким производственным циклом наиболее характерна ... сеть.

- а) динамическая
- б) стабильная
- в) внутренняя
- г) социальная

178. Прототипом стабильной сети принято считать ...

- а) функциональную организацию
- б) матричную организацию
- в) объединение независимых компаний
- г) проектную организацию

179. Общая ответственность как принцип построения будущих организаций включает в себя:

- а) равенство и разнообразие
- б) систему добровольного обучения
- в) широкий доступ к информации
- г) либерализацию рабочих групп
- д) свободу предпринимательства

180. Свобода выбора как принцип построения будущих организаций включает в себя:

- а) широкий доступ к информации
- б) либерализацию рабочих групп
- в) равенство и разнообразие
- г) систему добровольного обучения
- д) демократическое самоуправление

181. Соответствие видов обучающих процессов и способов обуче-

ния

самоуправляемые рабочие группы	поддерживающие
всесторонний мониторинг средств информации	прогнозные
совершенствование внутреннего управления	переходящие
содержательный анализ	утилитарные

182. Соответствие видов обучающих процессов и способов обуче-

ния

тренинговые программы	поддерживающие
оценка важных проблем и тенденций	прогнозные
реорганизация процесса деловых отношений	переходящие
группы внешних консультантов	утилитарные

184. Предшественником внутренней сети считают ...

- а) матричную организацию
- б) проектную организацию
- в) функциональную организацию

Тест 1. К разделу VI Организационная культура

1. Дополните выражение. Одно многоточие – одно слово. Организационная культура, выполняя функцию интеграции, создает атмосферу ..., которая помогает ускорить приобретение необходимых навыков, приемов труда, профессиональной адаптации.

2. Выберите 1 правильный ответ. Организационная культура, выполняя функцию интеграции, создает атмосферу

- Предпринимательства
- Сотрудничества
- Соперничества

3. Выберите 1 правильный ответ. Показатель анализа организационной культуры: степень ответственности, независимости и возможности выражения инициативы в организации

- направление
- координация
- индивидуальная автономность

4. Выберите 1 правильный ответ. Показатель анализа организационной культуры: взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля

- направление
- структура

- координация
- индивидуальная автономность
- 5. Выберите 1 правильный ответ
- Показатель анализа организационной культуры: степень формирования целей и перспектив деятельности организации.
- Направление
- Координация
- Индивидуальная автономность
- Структура
- 6. Выберите 1 правильный ответ. Показатель анализа организационной культуры: степень, относительно которой менеджеры обеспечивают чёткие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчинённым
- Индивидуальная автономность
- Координация
- Управленческое обеспечение
- Структура
- 7. Выберите 1 правильный ответ. Показатель анализа организационной культуры: степень зависимости вознаграждения от результатов труда
- Стимулирование
- Координация
- Индивидуальная автономность
- Структура
- 8. Выберите 1 правильный ответ. Показатель анализа организационной культуры: степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска
- Координация
- Индивидуальная автономность
- Структура
- Управление рисками
- 9. Дополните выражение. Одно многоточие – одно слово. К методам поддержания организационной культуры относится ... руководителя, как пример отношения к делу, к компании
- 10. Установите правильную последовательность этапов формирования организационной культуры.
- Выработка миссии организации, определения стратегии, основных целей и ценностей
- Целенаправленное воздействие на организационную культуру
- Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив

Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желаемых ценностей

Исследование сложившейся организационной культуры

11. Выберите 3 правильных ответа. Среди распространённых эмпирических методов исследования организационной культуры выделяют

Дедукцию

Индукцию

Интервью

Анкетирование

Изучение устного фольклора

12. Выберите 3 правильных ответа. Среди распространённых эмпирических методов исследования организационной культуры выделяют

Изучения документов

Математический метод

Изучение правил, традиций, церемоний

Статистический метод

Изучение практики управления

13. Выберите 1 правильный ответ. Обеспечение планирования, организации, мотивации и контроля проведения организационных изменений на предприятии называется

Менеджментом

Управлением организационными изменениями

Маркетингом

Логистикой

14. Выберите 1 правильный ответ. Необходимым условием успешного осуществления изменений является

Управление изменениями

Маркетинг

Личность руководителя

15. Установите соответствие между порядком и содержанием, предложенных И. Ансоффом в модели управления изменениями

Обеспечение осуществления конкурентного и предпринимательского поведения

Формирование базы трансформации

Управление процессом перемен

Планирование процесса трансформации

Процесс трансформации и конфликты с оперативной деятельностью

Укоренение новой стратегии

16. Установите соответствие между этапами и содержанием этапов организационных изменений, определённых К. Левиным

Замораживание

Размораживание

Изменения

17. Установите соответствие между этапами и содержанием этапов организационных изменений, определённых К. Левиным

Изменения

Размораживание

Замораживание

Укрепление приверженности изменению

Осуществление изменения, его мониторинг

Информирование о планируемом изменении, вовлечение, оказание поддержки.

18. Установите соответствие согласно модели Р. Бекхарда, программа изменений должна включать

Разработка стратегии и плана действий для управление переходом

Диагностика существующих условий.

Выработка действий на переходный период и формирование приверженности

Постановка целей и определение будущего состояния, достигнутого в результате изменений.

19. Выберите 1 правильный ответ. Подход, при котором признаётся, что изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации К. Тюрли назвал

Аналитическим

Нормативным

Переговорным

Директивным

Основанным на действии

20. Выберите 1 правильный ответ. Подход, при котором проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников К. Тюрли определил как

Нормативный

Переговорный

Директивный

Аналитический

Основанный на действии

21. Дополните выражение. Одно многоточие – одно слово. Теоретический подход к процессу изменений с использованием различных моделей изменений К. Тюрли назвал ... подходом

22. Выберите 1 правильный ответ. Подход, при котором поведение менеджеров на практике расходится с постулатами теоретической модели,

различие между управленческой мыслью и реальными управленческими действиями полностью размыты, К. Тюрли определил как

- Директивный
- Основанный на действии
- Нормативный
- Переговорный
- Аналитический

23. Выберите 1 правильный ответ. Типичный подход к изменениям начинается с распространенного признания проблем, хотя они четко не определены К. Тюрли определил как подход

- Переговорный
- Директивный
- Аналитический
- Основанный на действии
- Нормативный

24. Выберите 1 правильный ответ. В любой организации в качестве выразителей и носителей организационной культуры выступают

- Члены коллектива
- Руководители
- Заместители руководителя

25. Дополните выражение. Одно многоточие – одно слово. На всех стадиях развития организации управленческая культура лидера во многом определяет культуру ...

26. Выберите 3 правильных ответа. Ряд исследователей выделяют три группы качеств, которые определяют имидж руководителя.

- Здоровье
- Уровень образования
- Природные качества
- Характеристика личности и её черты
- Жизненный и профессиональный опыт

27. Установите соответствие между функциями и определениями

- Ориентирующая
- Интегрирующая
- Мотивирующая
- Адаптивная
- Регулирующая

-
- Обеспечивает вхождение новичков в организацию
 - Обеспечивает поддержание правил и норм поведения
 - Направляет действия членов организации
 - Объединяет действия всех членов организации

Побуждает людей активно участвовать в делах организации

28. Выберите 1 правильный ответ. Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими

Т. Питерса

Модель Квина – Рорбаха

Т. Парсонса

29. Выберите 1 правильный ответ. Модель разработана на основе спецификации определённых функций, которые любая социальная система, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха (эффективности)

Т. Парсонса

Т. Питерса

Модель Квина – Рорбаха

30. Выберите 1 правильный ответ. Качество доступа к информации и наличие необходимых навыков у персонала использования новых информационных технологий:

Управленческой культурой

Информационной культурой

Персональной культурой

31. Дополните выражение. Одно многоточие – одно слово. Под ... культурой на предприятии понимается умение работать с бизнес-информацией при помощи компьютерной техники.

32. Выберите 3 правильных ответа. Информационная культура современного менеджера проявляется:

В конкретных навыках использования технических устройств

В умении хорошо выглядеть

В способности рационально использовать время

В способности использовать программные продукты информационных систем

В умении извлекать информацию из различных источников и эффективно её использовать

33. Выберите 2 правильных ответа: Информационная культура современного менеджера проявляется:

В умении организовать рабочее пространство

Владеть основами аналитической переработки информации

В способности рационально использовать время

В знании особенностей информационных потоков в своей области деятельности

34. Выберите 4 правильных ответа. Под информационной моделью понимается 4 виртуальных метафорических образа компании:

Предприятие – улей
 Предприятие – войско
 Предприятие – аквариум
 Предприятие – машина
 Предприятие – живой организм
 Предприятие – мозг

Тест 2. «Уровень организационной культуры» (ОК)

Суждения		Баллы									
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуктивная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двусторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	исключения										
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа ля меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций.

Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций : работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры.; два других фактора можно оценить на основе показателей секциям. Источник:
<http://www.hr-portal.ru/pages/okk/tok.php>

ОПРОСНИК

к разделу VI Организационная культура

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, которое проводится с целью оптимизации деятельности Компании

1. В чем смысл деятельности «Компании»?
2. Сформулируйте в одной – двух фразах миссию «Компании»...
3. Какой будет Ваша Компания В 2005 году?
4. Что наиболее актуально для вашей Компании в настоящее время (определите тактические цели Компании)?
5. Кто из работников компании в наибольшей степени ее олицетворяет?
6. Компания привлекательна для сотрудников, прежде всего тем, что....
7. В нашей компании принято...
8. В нашей компании не принято...
9. Сколько лет будет существовать компания?
 Не более года
 2-3 года
 4-6 лет
 7 15 лет
 более 15 лет

Другой вариант (напишите) _____

- 10 На чем основываются успехи Компании?
- 11 Что является основной причиной неудач?
- 12 Что, на ваш взгляд, является однозначным свидетельством непрофессиональной работы сотрудника Компании?
- 13 Назовите две основные, с Вашей точки зрения, проблемы, стоящие перед компанией сегодня:
- 14 На какой ступени развития находится ваш рынок

- Формирование
- Рост
- Зрелость
- Свертывание
- Коллапс
- Не знаю

15. Оцените по 10-бальной шкале силу конкурентной борьбы на Вашем рынке

Практически Очень

Отсутствует ожесточенная

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Как в настоящее время изменяется сила конкурентной борьбы на рынке?

Ослабевает

Стабильна

Усиливается

17. Как в настоящее время изменяется число ваших конкурентов на рынке?

Уменьшается

Остается стабильным

Увеличивается

18. Оцените по 10-бальной шкале возможность конкурентов диктовать Компании свои условия?

Практически Практически

Отсутствует полная

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Какова, на ваш взгляд, самая большая опасность для вида деятельности, которым занимается Компания?

20. Что заставляет клиента взаимодействовать с Компанией.

Отсутствие у клиентов технологии сбора информации

Отсутствие у клиентов достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов для сбора информации

- ... Сокращение времени на поиск нужного товара
- ... Личные связи коммерсантов и клиентов, препятствующие распространению информации по рынку
- ... Наличие личной заинтересованности клиентов
- ... Потребность клиентов в общении

21. Оцените по 10-бальной шкале возможность клиентов диктовать Компании свои условия?

Практически *Практически*
Отсутствует *полная*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Дайте качественную оценку доли рынка занимаемой Вашей Компанией в отрасли.

23. Перечислите перспективные, на Ваш взгляд, товары (услуги), которые Компания должна начать продавать немедленно.

24. Какими уникальными преимуществами на рынке обладает Ваша Компания? Перечислите 3 основных преимущества, на Ваш взгляд самых значимых.

25. Перечислите основные критерии, которые используют клиенты компании, оценивая ее работу сейчас:

будут использовать через два года

26. Из перечисленных ниже, отметьте те факторы, которые еще недостаточно используются для повышения эффективности работы Компании

- Личная инициатива сотрудников
- Готовность брать на себя ответственность
- Творческий потенциал сотрудников
- Обучение сотрудников
- Дисциплина
- Соблюдение сроков выполнения заданий
- Наличие командного духа
- Наличие необходимой для работы информации
- Эффективная система оплаты труда

Что-то еще (напишите) _____

27. Назовите три наиболее действенных способа применяемых для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно применять в Компании:

28. Назовите три наиболее действенных способа поощрения за достигнутые в работе успехи:

29. Оцените, насколько вы удовлетворены атмосферой (климатом) сложившейся

30.

В Компании в целом

Совершенно не Полностью

Удовлетворен удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

В офисе

Совершенно не Полностью

Удовлетворен удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

На складе

Совершенно не Полностью

Удовлетворен удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31. Оцените степень Вашей удовлетворенности

Политикой фирмы и руководства

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Стилем руководства

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Оценкой Вашей работы

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Системой оплаты труда

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Условиями работы

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Организацией работы

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Содержанием работы

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Возможностями профессионального роста

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Возможностями карьерного роста

Полностью не Полностью

удовлетворен *удовлетворен*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32. Сколько лет вы готовы работать в Компании на вашей теперешней должности?

Менее полугода

Полгода-год

2-3 года

4-6 лет

7-15 лет

более 15 лет

Другой

вариант

(напишите)

33. Какое обучение Вы хотели бы пройти в ближайшие полгода-год?

34. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями Компании?

35. Какими из перечисленных ситуаций являются характерными в Вашей организации:

Необходимая информация в принципе отсутствует

Информация приходит с опозданием

Информация приходит с ошибками

Информация теряется

Неизвестно, куда следует обратиться за той или иной информацией

цией

Информация всегда достоверна

Информация не теряется

Информация поступает своевременно

Известны источники, к которым можно обратиться за необходимой информацией

мой информацией

Информации достаточно

36. как много рабочего времени (в %) Вам приходится затрачивать на решении текущих процедурных вопросов

Оформление документов

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Согласование документов

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Утверждение документов

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

37. Как часто вам приходится решать несвойственный Вам задачи, (задачи не входящие в сферу ваших обязанностей, полномочий)?

- ежедневно
- несколько раз в неделю
- менее одного раза в неделю
- менее одного раза в месяц

другой вариант (напишите) _____

38. Как долго возникающие в вашей деятельности нестандартные ситуации могут оставаться нерешенными?

- Менее часа
- В течение дня
- В течение недели
- Более недели

Другой вариант (напишите) _____

39. Какая часть встречающихся вам в деятельности нестандартных ситуаций остается нерешенной (в % случаев)?

0%	25%	50%	75%
----	-----	-----	-----

40. Какими способами компания стимулирует своих сотрудников к высказыванию предложений по нововведениям?

41. Кто из сотрудников вносит наибольший вклад в развитие Компании?

42. Насколько устанавливаемые Вашему подразделению 9отделу) цели соответствуют реальной ситуации на рынке:

- ... Адекватны
- ... Излишне пессимистичны
- ... излишне оптимистичны

42. Оцените на приведенной ниже шкале степень вашей загруженности на работе:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Больше 100% _____

43. Сколько человек должно работать в Вашем подразделении (Выберите один из предложенных вариантов)

- ... достаточно тех, кто работает сейчас
- ... достаточно тех, кто работает сейчас, но они должны работать более интенсивно
- ... меньше
- ... больше

44. Если Вы по той или иной причине прекратили работать в Компании, стремились бы Вы вернуться сюда?

Да, непременно	Скорее да, чем нет	Не знаю	Скорее нет, чем да	Нет

45. Когда Вы начали свою работу в Компании?
 _____ месяц _____ лет

46. Ваш пол М Ж

47. Ваш возраст _____ лет

48. Ф.И.О.(по желанию) _____

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

Анкета К. Камерона-Р. Куинна

к разделу VI Организационная культура

Авторы исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие - если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество.

Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры.

	Важнейшие характеристики	Теперь	Желательно
А	Семейная атмосфера. Неформальные контакты. Люди имеют много общего.		
В	Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха.		
С	Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность.		
Д	Жесткая структура. Четкие полномочия. Формальные правила и контроль.		
	Всего	100%	100%
	Стиль лидерства и руководства		
А	Менторство. Взаимная поддержка, стремление помочь и научить. Развитие сотрудников.		
В	Инновации. Готовность в рискованным решениям. Предпринимательское мышление.		
С	Прямолнейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа.		
Д	Эффективность. Четкая координация работы. Рабочие процессы соответствуют бизнес-задачам.		
	Всего	100%	100%
	Управление наемными работниками		
А	Коллегиальность решений. Командная работа. Участие в принятии решений.		
В	Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам.		
С	Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов.		
Д	Гарантия занятости. Предсказуемость и стабильность отношений. Соблюдение правил и техники безопасности.		
	Всего	100%	100%
	Сущность организации		
А	Лояльность сотрудников. Взаимное доверие. Внутренние обязательства.		
В	Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству.		
С	Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей.		

Д	Соблюдение формальных правил, плановых действий. Укоренившиеся структуры. Обеспечение будущего фирмы.		
	Всего	100%	100%
Стратегическая направленность			
А	Гуманное развитие. Высокое доверие. Открытость и соучастие.		
В	Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем.		
С	Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов.		
Д	Увеличение продуктивности. Поддержка гладкого протекания процессов. Стабильность и преемственность.		
	Всего	100%	100%
Критерии успеха			
А	Благополучие сотрудников. Положительное развитие сотрудников. Готовность сотрудников к действию.		
В	Уникальные и инновационные продукты. Новинки.		
С	Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке.		
Д	Рентабельность. Четкое планирование сроков. Надежная доставка продуктов.		
	Всего	100%	100%

Ключ к анкете К. Камерона-Р. Куинна

Измерение конкурирующих ценностей в модели производится с помощью «шкалированных» вопросников. Оцениваются шесть параметров культуры на их настоящем и желаемом уровне: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства и руководства, управление наемными работниками, сущность организации, стратегическая направленность, критерии успеха.

В этой анкете параметр «А» соответствует клановой оргкультуре, «В» - адхократической, «С» - рыночной, «Д» - иерархической. В соответствии с полученными данными вычерчиваются два профиля организации - имеющаяся культура и желательная.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая, третья, четвертая): По состоянию на 1 сентября 2014 года. – Москва: Проспект, Кнорус, 2014. – 640с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон «об Акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года N 208-ФЗ.
4. Федеральный закон «Об Обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года №14-ФЗ.
5. Федеральный закон от 29.12.06 №255-ФЗ.
6. Федеральный закон от 22.07.08 №157-ФЗ.
7. Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации. Приказ от 15 февраля 2007г. №50. Об организации проведения мониторинга влияния мер государственного регулирования на развитие предпринимательства.
8. Разъяснению Минтруда РФ о 27.06.96 №6.
9. Определение Верховного суда от 03.11.2006г. №5-В06-94.
10. Абалкин Л.И. Производственные отношения: диалектика развития//Проблемы теории и практики управления, 1988. –№2.
11. Агапов П.В., Добренькова Е.В., Федулова А.В. Социология организаций: Учебное пособие. – М.: Альфа-М, 2006.
12. Адамецки К. О науке организации. – М.: Экономика, 1972.
13. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985.
14. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4. С. 112-115.
15. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент. Петрозаводск, 1997.
16. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент. Петрозаводск. 1999.
17. Акулов В. Б. Экономикс: Методические рекомендации. Петрозаводск, 1994
18. Андерсон Р., Шихарев П. "Акулы" и "дельфины". М., 1994.
19. Багриновский К.А., Бусыгин В.П. Математика плановых решений. – М.: Наука, 1980. – 224 с.
20. Бергаланфи Л. Общая теория систем// Исследования по общей истории систем. – М.: Прогресс, 1969.
21. Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли: Учеб. пособие. М. АН.: СССР, 1987.

22. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч.1. - СПб, 1912.
23. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х книгах. Москва, «Экономика», 1989.
24. Богданов А. А. Очерки организационной науки.
25. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента : 5 факторов успеха : Пер. с нем. - М. :АО "Интерэкспорт ", " Экономика" , 1995.
26. Вольский В.И., Лезина З.М. Голосование в малых группах. Процедуры и методы сравнительного анализа. - М.: Наука, 1991. - 192 с.
27. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ, 1998, 3-е изд.
28. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 368 с.
29. Джек Палмер, Линда Палмер Эволюционная психология. Секреты поведения Homo sapiens. –СПб.: прйм-ЕВРОЗНАК, 2003.-384с. (Проект «Психология –Best»).
30. Джонсон Р., Каст, Розенцвейг Д. Системы и руководство. (Теория систем и руководство системами). Пер. с англ. Изд. 2-е, дополн. – М.: Советское радио, 1971.
31. Добраев В. Л. Теория организаций. - М.: Институт молодежи, 1995. - 174 с.
32. Доналдсон Л. Теория организации. Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.
33. Друкер П. Менеджмент. – СПб: Издательство «Питер», 2001.
34. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
35. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999. - 624 с.с. 155-171.
36. Кабушкин Н.И. Учебник. – Мн.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 1997.
37. Калихман С., Хорькова Н. Управление децентрализацией на предприятии. // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4.
38. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.
39. Керженцев П.М. Принципы организации. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1968.
40. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975.
41. Котарбинский Т. Праксеология. Избранные сочинения. М.:1963.

42. Колмакова Н. Н. Группы интересов. Тульский государственный педагогический университет им Л.Н. Толстого. Кафедра политологии и социологии.

43. Корпоративному государству в либеральных советах отказано // Полит.Ру. 27 декабря 2005.

44. Князева Е.Н. Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. – М.: Наука, 1994.

45. Кубр Милан. Управленческое консультирование: Пер. с англ. М., 1992.

46. Курач Л.А., Лепе Л.Н., Семенов П.М. Разработка бизнес-плана предприятия. - М.: Республиканский исследовательский научно-консультационный центр экспертизы, 1996. - 90 с.

47. Кун Д. Основы психологии: Все тайны поведения человека.- СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002.-864с. (серия «Психологическая энциклопедия»)

48. История всемирной литературы. Т.1. М.: Наука, 1983.

49. Лафта Дж. К. Теория организации: Учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

50. Лыскин Е.А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: 1998.

51. Люк Мартин. Чего не хватает российскому менеджменту? // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4.

52. Макиавелли Н. Избранные сочинения. М.: Художественная литература, 1982.

53. Маниловский Р.Г. Бизнес-план. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.

54. Маркетинговое планирование/ А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская.- СПб: Питер, 2002.

55. Мейтланд Ян. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. - М., 1996.

56. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

57. Микроэкономика / Под. ред. Е.Б. Яковлевой - М.: АКАЛИС, 1997.

58. Мильнер Б.З. Теория организации. Изд.-ие второе, переработанное и дополненное.- М.: ИНФРА-М, 1999. - 480 с.

59. Мирзоев Р.Г. Методология эффективности в менеджменте и маркетинге. Учебное пособие. - СПб, 1997.

60. Моисеев Н.Н. Алгоритмы развития. – М.: Наука, 1987.

61. Моисеева Н., Слушаенко М. Трансакционные издержки и их влияние на конкурентные позиции фирмы // Маркетинг. — 2002. — № 3.

- 62.Монизм// Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. — 4-е изд. — М.: Политиздат, 1981. — 445 с.
- 63.Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. — М.: Высшая школа экономики, 1997.
- 64.Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. - 264 с.
- 65.Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. - М.: Фолиум, 1995. - 368 с.
- 66.Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: 2008 ISBN: 978-5-89747-034-1.
67. Накаряков Б.Н. Добрый порядок яко душа каждому делу.- ЭКО. 1978. №1.
- 68.Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Пер.с фин. - М., 1988.
- 69.Орлов А.И. Сертификация и статистические методы. - Ж-л "Заводская лаборатория". 1997. Т.63. № 3. С. 55-62.
70. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997.
- 71.Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях.- М.: Наука, 1979.-296 с.
- Основа функциональной теории организации– Л.: Наука, 1971.;
- 72.Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989. - 448 с.
- 73.*Пиндайк Р., Рубинфельд Д.* Микроэкономика. — М.: Экономика, 1992.
- 74.Попов Г.Х. Проблемы теории управления. – М.: Экономика, 1970.
- 75.Префер Д., Вильям. Теория организации. Пер. с англ. Изд. 3-е, дополн.- М.: Наука, 1999.
- 76.Портфель конкуренции и управление финансами. — М.: Соминтэк, 1996.
- 77.Посадский А., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. -М., 1995.
- 78.Пригожин А.И. Социология организации. - М., 1980.
- 79.Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М., 1989.
- 80.Пригожин А.И. Современная социология организаций.- М., 1995.- 296 с.
- 81.Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 2000. - 279 с.
- 82.Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж. Высшая школа предпринимателей. 1995. - 195 с.

83. Радченко Я. В. Теория организации. Ч. 1. (конспект лекций). - М.: Изд-во ГАУ, 1998.
84. Растрингин Л.А. Современные принципы управления сложными объектами. - М.: Советское радио, 1980.
85. Рой О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы. Курс лекций. - Омск, 1996.
86. Романов В.Н. Системный анализ для инженеров. - Спб, 1998.
87. Савченко А. В. Методологическое значение тектологии А. А. Богданова.
88. Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем// Системные исследования. Ежегодник – 1971. – М.: 1972.
89. Саймон Г., Марш Дж. Административное поведение: Пер. с англ. – М.: Мир, 1974.
90. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. с 15-го изд. - М.: экономика, 1995. - 335 с.
91. Семь НОТ менеджмента: Настольная книга руководителя. –2-е изд./Под ред. В. Красновой и А. Привалова// ЗАО «Журнал эксперт», 1997.
92. Семашко Л.М. Диалектико-системный анализ структуры общественного производства// Диалектика познания сложных систем. – М.: Мысль, 1988.
93. Сетров М.И. Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем// Системные исследования. Ежегодник – 1971. – М.: 1972.
94. Сетров М.И. Основы функциональной теории организации– Л.: Наука, 1971.
95. Сеницына Е. В. Тектологии А. А. Богданова и современные методы анализа сложных систем.
96. Солсо Р.Л., МакЛИН М.К. Экспериментальная психология. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. -272с. (Проект «Главный учебник»).
97. Социология. Основы общей теории: Учеб. пособие/Г.В. Осипов, Л.Н. Москвичев, А.В. Кабыща и др./Под ре. Г.В. Осипова, Л.Н. Москвичева. –М.: Аспект Пресс, 1996.-461с.
98. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учеб. Пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 375 с.
99. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М., 1995.
100. Тарасов А.. «Почему Путин не Муссолини. В критике „корпоративного государства“ следует отличать жупел от реальности».
101. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Спб., 1912
102. Тейлор Ф.У. Менеджмент. – М.: Контроллинг, 1992.

103. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб.: Питер, 2003.
104. Уткин Э.А. Контроллинг: Российская практика. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 240 с.э.
105. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
106. Файоль А. Общее и промышленное управление. - М.: Контроллинг, 1992.;
107. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. - М.: Об-во "Знание" России, 1995. - 80 с.
108. Фолльмут Х. Контроллинг от А до Я: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 240 с.
109. Фролов С.С. Социология организаций. - М., 2001.
110. Форрестол Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1971.;
111. Фэн Вэньхуа, Юй Ся, Чжао Юнхуа. Связи с общественностью и управление предприятием // Маркетинг. — 2002. — № 3.
112. Шарков Ф.И. Имидж фирмы: технологии управления: Учебное пособие для вузов. - М.: Академический проект, 2006.
113. Хакен Г. Синергетика. Пер. с англ. - М.: Мир, 1980.
114. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем. - Тула: Шар, 1996.
115. Холл Р. Системное управление организацией. Пер. с англ. - М.: Советское радио, 1972.
116. Черкесов В. Нельзя допустить, чтобы войны превратились в торговцев // Коммерсант. 9 октября 2007.
117. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. М.: Экономика, 1972.
118. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. - М.: Советское радио, 1972.
119. FT: союзники Путина превращают Россию в корпоративное государство // NEWSru.com. 19 июня 2006.
120. Almond G. A. The Political Ideas of Christian Democracy // The Journal of Politics. 1948. Vol. 10, No. 4. P. 734.
121. Crozier M., Serieux H. Du management panique a l'entreprise du XXI siecle. - Paris: Maxima, 1994.
122. Davidow W., Malone M. The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. - N. Y.: Harper Business, 1992.
123. Drucker P.F. Post-capitalist society. -N.Y.: Harper Business, 1993.
124. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. - N.Y.: Harper Business, 1993.

125. Lussato B. Introduction critique aux theories d'organisation. - Paris: Dunod, 1977;

126. Maturana H.L., Varela F. Autopoiesis and cognition: the realization of the living. – 127. Dordrecht: Reidel, 1980; Mintzberg H. Structure et dynamique des organisations. - Paris: Les Editions d'Organisation, 1987.

128. Tylor E. B. Primitive culture. Vol. 1-2. L., 1871 (рус. пер.: Э. Тэйлор. Первобытная культура. СПб., 1896; М., 1939).

А.М. Чернопятов, В.В.Попова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

в авторской редакции

Подписано в печать 12.02.2015
Формат 60х90/16. Усл.печ. л. 19,75.
Тираж 1000 экз. Заказ № 1

ООО «Русайнс»
127015, Москва, Кедрова 14, стр. 2. Тел.: +7(495) 741-4628
E-mail: autor@ru-science.com
<http://ru-science.com>