

**Е. М. Фрейдкина**

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2024**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»  
Высшая школа технологии и энергетики**

**Е. М. Фрейдкина**

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебное пособие**

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург  
2024

УДК 334.012.23(075)  
ББК 65.9(2)301я7  
Ф 862

*Рецензенты:*

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета им. С. М. Кирова

*И. Н. Иготти;*

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и учета Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна

*Т. В. Шмулевич*

**Фрейдкина, Е. М.**

**Ф 862** Теория организации: учеб. пособие / Е. М. Фрейдкина. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2024. — 153 с.

ISBN 978-5-91646-360-6

Учебное пособие соответствует программам и учебным планам дисциплины «Теория организации» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

В издании рассмотрены место теории организации в системе научных знаний, основные положения теории организации, представлены современные взгляды и модели организационных систем.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения.

УДК 334.012.23(075)  
ББК 65.9(2)301я7

ISBN 978-5-91646-360-6

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2024  
© Фрейдкина Е. М., 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ.....	5
1.1. Становление теории организации .....	5
1.2. Теория организации в системе научных дисциплин .....	7
Вопросы для самоконтроля и обсуждения .....	9
2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	9
2.1. Сущность организации .....	9
2.2. Организация как система.....	10
2.3. Процессы организации .....	14
2.4. Три подхода к исследованию организации .....	21
Вопросы для самопроверки и обсуждения.....	23
3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	24
3.1. Социальная система: основные компоненты и уровни.....	25
3.2. Классификация социальных организаций .....	27
3.3. Модель социальной организации .....	28
Вопросы для самопроверки и обсуждения.....	34
4. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ .....	35
4.1. Законы организации.....	35
4.2. Принципы организации .....	46
Вопросы для самопроверки и обсуждения.....	51
5. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА ОРГАНИЗАЦИЮ .....	52
5.1. Классические теории организации .....	52
5.2. Теория эффективной организации Р. Лайкерта .....	54
5.3. Теория организации Гласиер .....	55
5.4. Теория административного поведения Г. Саймона.....	57
5.5. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.....	57
5.6. Теория институтов и институциональных изменений Д. Норта.....	58
5.7. Современные направления разработок теории организации .....	59
Вопросы для самопроверки и обсуждения.....	63
6. СТРУКТУРНЫЙ ДИЗАЙН ОРГАНИЗАЦИИ .....	64
6.1. Назначение и система целей организации.....	64
6.2. Организационные структуры управления (ОСУ).....	67
6.3. Механистические (бюрократические) структуры.....	71

6.4. Органические (адаптивные) структуры управления .....	76
6.5. Новые типы организационных структур .....	79
6.6. Современные организации .....	84
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	86
7. ЭЛЕМЕНТЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	86
7.1. Внешняя среда .....	86
7.2. Взаимосвязи организации .....	91
7.3. Зависимость от ресурсов .....	92
7.4. Сети, ориентированные на сотрудничество .....	93
7.5. Экология популяций (Хеннан, Фримен).....	94
7.6. Институционализм .....	95
Вопросы для самопроверки и обсуждения.....	96
8. ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	96
8.1. Технологии производства и предоставления услуг .....	96
8.2. Информационные технологии и принятие решений .....	105
8.3. Размер организации.....	113
8.4. Жизненный цикл организации.....	116
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	119
9. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	120
9.1. Организационная (корпоративная) культура .....	120
9.2. Инновация и изменения.....	129
9.3. Процессы принятия решений.....	137
9.4. Конфликт, власть и политика.....	148
Вопросы для самопроверки и обсуждения .....	151
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	153

# 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

## 1.1. Становление теории организации

Длительное время в обществе господствовало религиозное мировоззрение, суть которого заключалась в том, что все предопределено Богом, человек пассивен и ничего не может изменить.

По мере развития человеческого общества и науки идеалистическая картина мира сохраняется, однако она перестает быть статичной, раз и навсегда определенной. Первая попытка построения универсальной методологии принадлежит Гегелю. В своей диалектике Гегель думал найти всеобщий мировой метод – как метод «развития». (Диалектический подход Гегеля – вторая половина XIX века).

Объективную основу диалектического метода составляют наиболее общие законы развития материального мира.

Основными положениями диалектического подхода являются:

– принцип всеобщей взаимосвязи, утверждающий, что все связано со всем, и только ограниченность человеческого знания не позволяет видеть все существующие связи;

– принцип развития, провозглашающий необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов в качестве универсального их свойства;

– закон единства и борьбы противоположностей, касающийся перехода вещей в процессе своего развития в свою противоположность;

– закон перехода количественных изменений в качественные, говорящий о накоплении развивающимися объектами постепенных количественных изменений и последующем скачкообразном переходе последних в качественные изменения;

– закон отрицания отрицания, характеризующий направление процесса развития, единство поступательности и преемственности в развитии, возникновения нового и относительной повторяемости некоторых моментов старого.

Одновременно, к XIX веку формируется устойчивое убеждение, что человек может в природе выявить объективные законы (материализм), их познать и использовать для улучшения своей жизни. Такое мировоззрение получает наименование «позитивизм» или «рационализм».

На рубеже XIX–XX веков появляются новые открытия, новые философские учения, описывающие отношения и возможности человека в окружающем мире. Одна из попыток разработки универсальной методологии, связанной с всеобщей организационной наукой, была предпринята А. А. Богдановым.

Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия Малиновский) является основателем современной теории организации. Он является автором фундаментального научного труда «Всеобщая организационная наука (тектология)» (в трёх томах), которые вышли в 1913 (часть I), 1917 (часть II) и

1922 (часть III) годах. В буквальном переводе с греческого «тектология» означает «учение о строительстве». По мнению А. А. Богданова, «строительство» – наиболее широкий, наиболее подходящий синоним для современного понятия «организация».

Предмет тектологии определяется, по замыслу Богданова, тем, что вся Вселенная «выступает перед нами как беспредельно развёртывающаяся ткань форм разных типов и ступеней организованности – от неизведанных нами элементов эфира до человеческих коллективов и звёздных систем». Богданов определил тектологию как «общее учение о нормах и законах организации всяких элементов природы, практики и мышления».

По мнению ученого, в соответствии с общими организационными законами и принципами протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей). Анализируя сущность организации, Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

Вклад А. А. Богданова в теорию организации:

- доказал всеобщность и универсальность организационных процессов в живой и неживой природе;
- Определил предмет организационной науки – принципы и законы организации, общие для всех сфер органического и неорганического мира;
- ввел и обосновал понятия «организованность» и «организация»;
- задолго до родоначальников системного подхода (теории систем) дал характеристику целого (системы) и элементов (частей);
- сформулировал ряд общих законов и принципов организации и основной категорийно-понятийный аппарат.

Богданов выявил и сформулировал два основных закона организации [1].

Формулировка первого закона отражает организационный и дезорганизационный опыт. **Если система состоит из частей высшей и низшей организованности, то ее отношение к среде определяется низшей организованностью.** Например, прочность цепи определяется наиболее слабым звеном, скорость эскадры – наименее быстроходным из ее судов и т. п. Согласно этому закону расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части. Этот закон, по утверждению Богданова, относится ко всем системам – физическим, биологическим, психическим, социально-экономическим, политическим.

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

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

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

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

3) образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;

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

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

## **1.2. Теория организации в системе научных дисциплин**

Современная теория организации – междисциплинарная область знаний, является общей теоретико-методологической базой управленческих дисциплин. Предмет теории организации – общие и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, т. е. закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими.

Объект теории организации – регулируемые и самоорганизующиеся процессы в социальных организационных системах, вся совокупность организационных отношений общества.

Методы исследования теории организации:

- диалектический подход;
- комплексный подход;
- исторический подход;
- анализ;
- моделирование;
- социальные исследования.

Теория организации как научная дисциплина имеет связи с естественными, техническими и общественными науками. Вклад различных наук в теорию организации показан в табл. 1.

В таблицах 2–3 сформулированы отличия теории организации от теории организационного поведения и теории управления.



Таблица 1 – Вклад различных наук в теорию организации

Научная дисциплина	Содержание вклада в теорию организации
Кибернетика	Общая теория систем. Понятия «система», «связь», «отношения».
Психология	Поведение людей, мотивация, психология принятия решений, оценка поступков, изменение позиции
Социология	Социальные системы, групповое поведение, групповая динамика, процессы социализации. Социальные конфликты, мотивация, факторы социальной активности, социальная патология
Социальная психология	Межличностное поведение, формы коммуникаций и пути удовлетворения индивидуальных нужд
Наука об управлении	Функции, организация управления, организационная деятельность менеджера: принципы построения производственно-хозяйственных систем как объектов управления и организационных структур управления
Теория информации и информационных систем	Коммуникационные процессы в социальных и производственно-хозяйственных системах, достаточность и необходимость информации, формы коммуникационных процессов и информационные технологии

Таблица 2 – Сравнение предметной области теории организации и теории организационного поведения

Критерий	Теория организации	Теория организационного поведения
В центре внимания	Устойчивое поведение индивидов, обусловленное их позицией в структуре организации	Поведение индивидов в организации, обусловленной их личными особенностями
Ключевые понятия	Организационная структура, организационная общность; организационные функции	Личность; организационное поведение индивидов
Ключевые проблемы	Организационный порядок; оптимальность организационной структуры	Трудовая мотивация индивидов; лидерство в организации; организационная динамика

Таблица 3 – Сравнение предметной области теории организации и теории управления

Критерий	Теория организации	Теория управления
В центре внимания	Природа коллективного субъекта деятельности организации	Процесс управления, перевода объектов управления их наличного состояния в желаемое
Ключевые понятия	Организационная структура, организационная общность; организационные функции	Цель; целедостижение; рациональный выбор; управленческое решение
Ключевые проблемы	Организационный порядок; оптимальность организационной структуры	Функции, принципы, механизмы и этапы целедостижения; рациональное принятие решения; принципы рационального построения организационной структуры

## Вопросы для самоконтроля и обсуждения

1. Что лежит в основе методологии теории организации?
2. Кто является основателем современной теории организации?
3. Охарактеризуйте вклад А. А. Богданова в теорию организации.
4. Определите предмет и объект теории организации
5. Какие методы исследования используются в теории организации?
6. С каким научными дисциплинами имеет связи теория организации и в чем они проявляются?

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1. Сущность организации

Термин «организация» широко используется в любых сферах жизни. С позиций организации можно рассматривать практически все, что нас окружает. Понятие «организация» имеет несколько определений. Наиболее распространенные приведены в табл. 4.

Таблица 4 – Определения термина «организация»

Происхождение	Содержание определения	Толкование, применение	Пример
От лат. <i>organizo</i> – стройный вид, объединение	Объединение людей для достижения совместных целей	Бытовое употребление. Понимается официальное учреждение или общественная структура	Предприятие, орган власти, институт и т. д.
От др. франц. <i>Organizatio</i> – устройство	Внутренняя взаимосвязь, согласованность, упорядоченность частей, обусловленная его строением	Используется при описании и анализе объекта для представления его внутреннего строения и взаимодействия составляющих.	Техническое устройство, биологический организм, предприятие
От лат. <i>organizo</i> – сообщаю стройный вид	Совокупность целенаправленных действий, ведущих к образованию необходимых связей	Используется при изучении процессов материальных и интеллектуальных	Деятельность человека
От др. лат. <i>organizatis</i> – взаимосвязь составляющих, строение	Строение, взаимосвязь составляющих описываемого	Используется при описании и изучении природных объектов	Планета, экологические системы
От франц. <i>Organization</i> – формирование представления	Формирование представления о модели устройства процесса или системы	Применяется при отражении наших представлений о формах, структурах любых процессов и систем	Все вышеперечисленное: наука, идеология, искусство и т. д.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

- Организация = процесс.
- Организация = система.
- Организация = социум.

Классификация проявлений организации приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация проявлений организации

В представленной классификации выделяется системное и процессное проявления организации. В группе материальных организаций в качестве примера процесса взято движение, а системы – планета; в смешанных организациях в качестве движения – производство, а в качестве системы – предприятие; и в группе интеллектуальных систем движение выражается творчеством, а система – наукой.

## 2.2. Организация как система

Основой теории организации являются теория систем и системный подход.

Понятию система нельзя дать строгое определение. Его лишь можно описать и в дальнейшем принимать таковым на основе соглашения. Обычно под *системой* понимается совокупность элементов, проявляющую свойства, которые не могут быть получены суммированием свойств отдельных элементов.

Элемент происходит от латинского «*elementarius*» и имеет смысл: начальный, простой, простейший, конечный, неделимый, лежащий в основе чего-либо. Элемент – это относительно самостоятельная часть целого, рассматриваемая на данном уровне анализа как единое, неделимое поведение, направленным на реализацию присущей этому целому функции. Функция указывает на то, «что делает элемент» в соответствии с его внутренним алгоритмом в конкретных условиях в той или иной среде.

Любая система обладает следующими признаками:

- Существует определенный порядок расположения материалов, энергии, информации.
- Выходы материалов, энергии, информации размещены в соответствии с заранее установленным порядком.
- Существует совокупность предпочтений, обеспечивающее оптимальное сочетание элементов системы.
- Существует цель, для достижения которой создана система.

Основные части системы: вход; процесс, или операция; выход (рис. 2).

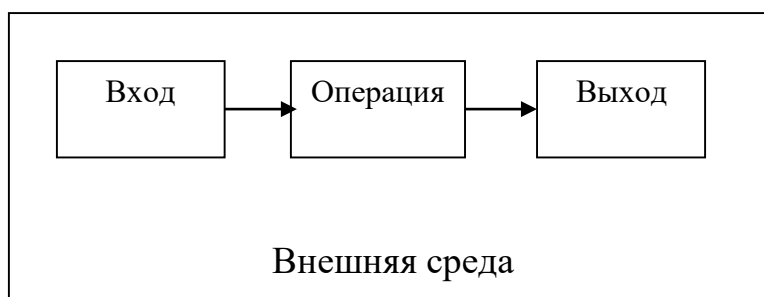


Рисунок 2 – Простейшая схема системы

**Вход** представляет собой материальные, энергетические, информационные, трудовые, финансовые и различные сочетания их видов и воздействий на систему.

**Операция** (процесс) представляет собой воздействие на каждый вход в определенное время и в определенной последовательности для достижения желаемого выхода.

**Выход** системы – это ее продукт или результат. Критериями выхода системы являются стабильность и надежность. Стабильность характеризует непрерывность выхода, а надежность связана с согласованностью компонентов в процессе действия системы. Выход системы любого уровня служит входом для системы следующего уровня, которая в свою очередь обеспечивает вход системе более высокого уровня.

Описать систему – значит определить функцию, которую она должна выполнять (сформулировать цель), определить воздействующие на систему факторы и их интенсивность.

Конструирование системы – это определение элементов, которые она должна содержать, и способа взаимного соединения.

Системы различной природы обладают общими чертами:

1. Цельность системы. Все части системы служат достижению единой цели, обладают некоторыми общими свойствами, признаками, поведением. При этом свойство системы не является суммой свойств составляющих ее частей, и наоборот, нельзя определить свойства отдельных частей исходя из свойств системы.
2. Величина (масштаб) системы – определяется количеством и разнообразием составляющих систему элементов.
3. Сложность системы определяет наличием большого количества и разнообразия связей между элементами.
4. Стохастическая природа входных воздействий и поведения системы в целом, т. е. поведение системы в любой момент времени имеет вероятностный характер.
5. Наличие элементов конкурентной ситуации предполагает, что в системе обязательно существуют элементы, которые стремятся уменьшить ее эффективность; характерно в первую очередь для наиболее сложных систем.
6. Делимость – возможность расчленения системы на составляющие ее компоненты.
7. Изолированность предполагает, что совокупность элементов и связей между ними, образующих систему, можно оградить от внешнего мира и рассматривать изолированно.
8. Множественность состояния частей целого. Каждый элемент системы обладает своим поведением и состоянием, отличными от других частей и системы в целом.
9. Структурность: любая система обладает совокупностью связей между частями целого. Структура отражает внутреннее строение системы.
10. Иерархичность предполагает, что любая система может быть последовательно расчленена на составляющие ее компоненты сверху вниз от более сложных и больших систем к подсистемам, компонентам и т. д.

Виды систем. В зависимости от целей исследования существует большое количество классификаций. В общем виде системы можно разделить на материальные и идеальные (абстрактные). К первым относят объекты живой и неживой природы, а также объекты, созданные человеком. Особый класс материальных, созданных человеком систем образуют социальные и хозяйственные системы. Абстрактные системы представляют собой продукт человеческого мышления, могут быть представлены в виде понятий, гипотез, научных теорий и т. д.

По другому классификационному признаку можно выделить статические и динамические системы. Статические – системы, состояние которых с течением времени остается постоянным, динамические – меняют свое состояние во времени.

По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют закрытые и открытые системы. В закрытых системах не происходит обмена с внешней средой, т. е. из них не выделяется и в них не поступает вещество (энергия). В открытых системах обмен осуществляется постоянно.

С точки зрения повеления систем выделяют детерминированные и вероятностные системы. Детерминированные системы имеют предсказуемое, определяемое внутренним строением и целью поведение (технические системы). Вероятностные системы характеризуются неопределенностью поведения (биологические, социальные системы)

Организация как явление носит универсальный характер и наблюдается во всех процессах и явлениях окружающего мира. «Организация» с одной стороны включает упорядоченность как неотъемлемое свойство любой системы, а с другой – динамизм как процесс непрерывного развития и создания новых организационных форм. Упорядоченность имеет количественное значение как величина, обратная энтропии. Направленность организации (динамизм) определяется степенью соответствия (или несоответствия) системы условиям внешнего окружения, целесообразностью данного вида организации с позиций поддержания нормального функционирования системы.

Механизмом упорядоченности является не только процесс целесообразной деятельности человека, но и процесс самоорганизации, в ходе которого происходит упорядочение элементов одного уровня в системе за счёт внутренних факторов, без специфического внешнего воздействия, при этом внешние условия могут иметь как стимулирующий, так и подавляющий эффект. В ходе самоорганизации некоторая форма общего порядка возникает из локальных взаимодействий между частями изначально неупорядоченной системы. Процесс может быть спонтанным, когда имеется достаточное количество энергии, не требующей контроля со стороны внешнего агента.

Внутреннее строение системы отражает структура. *Структура* – это совокупность существенных устойчивых связей между элементами системы, обеспечивающая ее целостность и тождественность самой себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

Элементами структуры являются звенья (первичная часть) и органы (устойчивое объединение звеньев, наделенное самостоятельными функциями). Между звеньями и органами в системе существуют линейные и функциональные связи.

Основой конструирования связей структуры является иерархия, которая проявляется в вертикально ориентированной зависимости элементов. В рамках иерархии выделяют уровни – горизонталы, определяющие равнозначное по иерархии расположение элементов структуры. Большинство сложных структур имеют вертикальную ориентацию. Структура является условием целостности и определяет особенности управляемости системы.

Структура не может меняться как угодно, существуют ограничения разнообразия вариантов изменений. Выделяют два основных типа ограничения разнообразия: фиксированные и вероятностные. Фиксированные ограничения – это некоторые специфические связи элементов, определяющие возможность одних изменений и невозможность других. Вероятностные ограничения определяются средними значениями и характерны для биологических и социальных систем. По характеру разнообразия выделяют детерминированные и вероятностные процессы.

## 2.3. Процессы организации

Организация представляет собой единство процесса и системы.

*Процесс* – последовательность перемен.

Современное видение генезиса организации считает процесс первичным элементом по отношению к системе. Первое положение генезиса организации гласит, что каждая система является результатом процесса организации, но не каждый процесс заканчивается созданием системы.

Процессы могут иметь случайный и целенаправленный характер, при этом под случайностью понимается сложная, объективная, маловероятная связь. Преобразование хаоса в организацию предполагает, что в результате процессов создаются и изменяются связи между некоторыми элементами. В результате этих процессов создается некая новая система, однако процессы продолжают осуществляться, изменяя существующие связи с тем, чтобы обеспечить новой системе максимальную устойчивость к внешней среде.

Процесс делится на ряд составляющих (рис. 3):

- 1) *Действие* – первичный, однозначный, законченный элемент процесса.
- 2) *Операция* – совокупность специализированных, узконаправленных действий.
- 3) *Стадия* – функционально однородная последовательность операций
- 4) *Этап* – часть процесса, характеризующаяся промежуточным результатом.
- 5) *Фаза* – часть процесса, которая воспринимается определенным образом.
- 6) *Цикл* – периодически повторяющаяся последовательность.

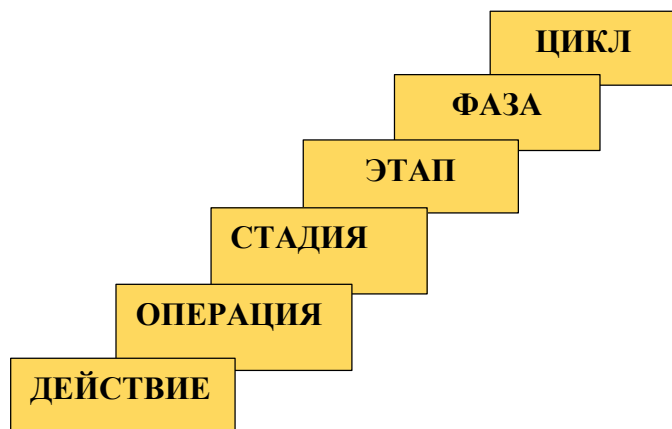


Рисунок 3 – Составляющие процесса

Выделяют элементарные и комплексные процессы.

**Элементарные процессы** [11]

К элементарным процессам отнесены нижеследующие.

*Соединение (конъюнкция)*. Любое соединение частей в целое сопровождается их изменением. Различия в характере и степени изменения определяют тип соединения. Выделяется три типа соединения.

1. Простое слияние двух систем без существенного их преобразования и появления новых свойств (слияние двух волн равной длины и амплитуды).
2. Коллизия – событие, когда соединение систем приводит к частичному или полному разрушению одной или обеих соединяющихся частей (столкновение двух стеклянных шаров). Полное разрушение в данном случае предполагает потерю каждой из сталкивающихся систем своей качественной определенности.
3. Эмергентное соединение – это такое соединение двух систем, которое приводит к глубоким преобразованиям, и вновь образованная система приобретает новое качественное определение. (Например, отдельные атомы могут быть объединены в молекулы, такие как полипептидные цепи, которые складываются и складываются, образуя белки, которые, в свою очередь, создают еще более сложные структуры. Эти белки, принимая свой функциональный статус из их пространственной конформации, взаимодействуют друг с другом и с другими молекулами для достижения более высоких биологических функций и в конечном итоге создают организм).

*Разъединение (дизъюнкция).* В результате разрушения связей происходит разделение того, что раньше было связано, т. е. происходит распад системы на отдельные компоненты. Разъединение целого не есть разрушение. Например, акт деления клетки – акт размножения. Дизъюнкция как процесс разрушает одну систему для того, чтобы создать другую или несколько других. Причиной дизъюнкции служат или внутренние противоречия, или воздействие внешнего элемента.

*Изменение числа элементов.* Количество элементов в системе и связей между ними определяет масштаб и сложность системы. Поэтому уменьшение или увеличение числа элементов изменит ее качественную определенность. Даже изменение числа однородных элементов приводит к структурному преобразованию. В неоднородных системах изменение числа элементов приводит к существенному изменению структуры. Особенно это значимо для социальных и хозяйственных систем.

*Перестановка элементов.* Суть процесса перестановки элементов состоит в том, что у элемента, относительно которого действует этот процесс, меняется характер входа и выхода, и тем самым меняются его место и роль в системе. Это так называемый эффект положения. Пример действия такого эффекта – смена руководителей. Зная действие эффекта положения, люди целенаправленно используют его для повышения эффективности функционирования системы (например, путем ротации кадров).

*Полимеризация и олигомеризация систем.* Полимеризация представляет собой соединение двух или более систем одинаковой структуры и превращение их в новую, более сложную систему (полимер), в которой исходные системы (мономеры) становятся подсистемами. Процесс полимеризации характерен для всех видов систем. Образование кристаллов в химии, возникновение многоклеточных организмов из одноклеточных в биологии, создание монополий, трестов, объединений в экономике – все это полимеризация систем.



Наряду с полимеризацией широко распространен и обратный процесс – олигомеризация, или уменьшение числа одинаковых элементов системы и увеличение их разнообразия. Примером может служить поглощение различных компаний или организаций.

*Гибридизация систем.* В реальности постоянно наблюдается соединение (конъюнкция) двух или более неоднородных систем. Если конъюнкция элементов разных систем приводит к образованию новой системы, объединяющей элементы разных исходных систем, то мы имеем дело с процессом гибридизации в широком смысле. Примером этого может служить широко используемое в экономике понятие горизонтальной диверсификации. Горизонтальная диверсификация – это расширение ассортимента той же ступени производства. Например, фирма по производству утюгов запускает производство чайников, микроволновок и фенов. Новый продукт может выпускаться под уже имеющимся брендом (приводя к расширению бренда) либо под новым брендом.

*Триггерный эффект.* Триггерный эффект – чрезвычайно быстрый переход системы в другое состояние под воздействием внутренних лавинообразно развертывающихся процессов. Такое преобразование начинается под воздействием на пусковую систему сигнала, величина которого больше некоторого минимального уровня (порога срабатывания). На триггерном эффекте основаны курок ружья, капкан, фитиль в бочке с порохом. Для триггерного эффекта типично следующее явление: форма пускового устройства зависит не от силы и размеров внутреннего кризиса и от вызывающего его фактора, а от величины воздействия на него, лишь бы оно превышало «порог срабатывания». Минимум достаточной величины взрывающего фактора зависит от степени напряженности отношений внутри системы. Чем она ближе к возможному порогу, тем ниже величина взрывающего фактора, поэтому в тех случаях, когда степень напряженности невелика, большое влияние могут оказать характер и сила сигнала. Характерное действие триггерного эффекта – социальные революции.

*Параллельное преобразование.* Для однородных систем, находящихся в сходных условиях среды, результаты преобразования сходны: возникают параллельные формы и даже параллельные их ряды. Эти процессы часто наблюдаются, например, в кристаллографии (одни и те же кристаллические формы в одинаковых условиях – создание искусственных минералов), в социальной жизни (сходство цивилизаций и культур – цивилизация Майя и ее сходство с цивилизацией Древнего Востока и особенно Египта). Весьма многочисленны случаи параллелизма в биологии, что обусловлено систематической близостью организмов. Чем ближе систематические группы, тем чаще возникают у них параллельные структуры. Параллелизм – это развитие сходных форм на основе структурного родства исходного материала.

*Конвергентное преобразование.* Основой преобразования систем путем конвергенции является формирующее действие тождественной, или сходной, среды, приводящее к схождению форм, первоначально далеких друг от друга. В отличие от параллельного преобразования в процессе конвергенции сходство

систем прогрессивно возрастает: чем ближе сходство, тем быстрее сближение. Конвергенция определяется не столько общностью исходного материала (которая может быть и очень небольшой), сколько действием среды, которая выступает как бы в роли матрицы. Конвергенция систем возможна лишь там, где есть их организационная однородность: чем больше различаются структуры систем, тем менее вероятно их одинаковое отношение к среде, а, следовательно, и их конвергенция.

*Гетеробатмия.* Для больших систем, состоящих из относительно автономных компонентов, характерно их неравномерное преобразование в эволюционном процессе, что приводит к внутрисистемной разноступенчатости, названной гетеробатмией. Несмотря на общую эволюцию системы, отдельные ее элементы могут находиться на разных ступенях развития. Чем меньше элементы зависят друг от друга, чем более они автономны, тем сильнее выражена гетеробатмия. И наоборот, чем более интегрирована система, тем менее выражена гетеробатмия. На уровень гетеробатмии оказывают влияние не только степень автономии, но и глубина и темп преобразований. Чем глубже и интенсивнее преобразования, тем выше уровень гетеробатмии. Гетеробатмия наблюдается, например, в быстро развивающихся странах, где древние социальные институты переплетаются с современными.

### **Комплексные процессы**

*Дифференциация.* В действительности двух абсолютно сходных систем (объектов) нет. Различия могут быть столь ничтожны, что обнаруживаются лишь при достаточно глубоком исследовании, но они существуют. При этом чем сложнее сравниваемые системы, тем больше различий между ними, и наоборот, чем проще, однороднее системы, тем более сходны они друг с другом.

Несхожесть систем обусловлена тем, что неодинакова среда двух сравниваемых систем и неодинаковы внешние отношения. Чем сложнее система и ее внешняя среда, тем существеннее различия в сравниваемых системах. Так что даже для абсолютно однородных систем при неизбежных различиях внешней среды различия в отношениях с внешней средой неизбежны, что ведет к изменению внутреннего строения и поведения системы. Истинно и обратное утверждение: если система окружена однородной средой, то, какова бы ни была степень однородности среды, внутрисистемные различия неизбежно будут возрастать. При этом изменения будут нарастать прогрессирующим темпом, поскольку всякая часть системы, подвергнутая изменению, служит не только центром новых изменений, но и их источником. Все более отличаясь от других частей, эта часть становится центром различных реакций на воздействие внешней среды, увеличивая таким образом разнообразие действующих сил и порождаемых ими следствий (дифференциацию).

Процесс дифференциации означает возрастание различий, несоответствий между частями. Он носит лавинообразный характер. Данное положение приводит к выводу о том, что дифференциация в системах необратима и само это явление абсолютно объективно – принцип дифференциации в организации систем. Принцип дифференциации и механизм отбора тесно связаны.

Дифференциация увеличивает внутреннее разнообразие системы, а отбор идет по линии взаимодополняющих связей. Чем интенсивнее процесс дифференциации, тем больше возможность для отбора устойчивых взаимодополняющих отношений.

Таким образом, всякая дифференциация, всякое «разделение функций», всякая «специализация» компонентов системы (частей целого) создают совокупность взаимодополняющих соотношений. Этот принцип действует во всех системах, составляя основу концепции целостности (взаимозависимости) окружающего мира. Этот принцип лежит в основе дружбы, сотрудничества и всяких иных устойчивых связей между людьми. Формирование любой частной (локальной) сети межличностных взаимоотношений, а также ее устойчивость зависят от того, насколько включенные в нее личности дополняют друг друга в том или ином отношении.

Во всех случаях части целого взаимно дополняют друг друга и находятся в непрерывном взаимодействии, что выражается в форме взаимного функционального дополнения. Можно сказать, что основой устойчивости системной дифференциации является развитие взаимодополняющих связей между компонентами системы.

С развитием дифференциации в системе неизбежно возникает внутренняя несбалансированность (дисгармония). Всякая реально развивающаяся система включает в себе противоположно направленные, или борющиеся, силы – противоречия (принцип антагонизма). Части целого становятся разными в своей организации и различаются, в частности, по силе сопротивления внешним воздействиям.

Возрастание противоречий ведет к ослаблению взаимосвязей между ее компонентами, что уменьшает действие цепной связи, вследствие чего сопротивляемость системы неизбежно снижается. Вместе с тем дифференциация через взаимодополняющие связи приводит ко все большей устойчивости систем. Эта универсальная двойственность системной дифференциации – одно из важнейших организационных обобщений, имеющее характер закона.

Дифференциальное изменение элементов системы как объективное явление неизбежно ведет к ее преобразованию. В результате гомогенная система может превратиться в гетерогенную, а в гетерогенных системах изменится характер внутрисистемных связей и возрастут внутрисистемные противоречия. При этом чем неоднороднее система, тем легче наступает дальнейшая дифференциация ее элементов, т. е. чем разнообразнее система, тем разнообразнее происходящие в ней изменения, осуществляемые под воздействием какого-либо фактора. Чем выше структурный уровень системы (место, занимаемое системой в структурной иерархии), тем большую роль в ее преобразовании играет процесс дифференциации.

*Интеграция.* Возрастание системных расхождений неизбежно приводило бы всякую систему к самоуничтожению, если бы этому не противодействовала интеграция – процесс, направленный на сохранение целостности системы, упрочнение связей и соподчинение ее частей.

Интеграция возникает на основе и в результате дифференциации и является по существу ее особой формой. Однако функциональное назначение интеграции иное, чем дифференциации. Она направлена на усиление и формирование связей, ослабляющих системные противоречия и ведущих к сохранению функциональной целостности системы, ее качественной определенности. Естественно, что такие связи возникают или усиливаются в результате дифференциации, направляемой отбором.

Интеграция ослабляет и разрушает неустойчивые, дезорганизующие соотношения и тем самым уничтожает или нейтрализует элементы, нарушающие целостность системы. Вместе с тем взаимное приспособление, разрушая или ослабляя системные противоречия, создает условия для новой дифференциации на более высоком уровне.

Системная интеграция основывается на отборе, сохраняющем и усиливающим связи и соотношения, которые увеличивают структурное и функциональное соответствие элементов системы.

Чем свободнее комбинируются элементы системы, тем продуктивнее отбор. Если две системы соединяются и будут взаимно проникать друг в друга, обмениваться элементами и энергией, то материал для отбора будет богаче и разнообразнее.

Простейший случай интеграции – слияние двух систем. При этом возможны два результата:

1) увеличение масштабов системы (система становится больше по числу одинаковых элементов);

2) выравнивание (усреднение) качественной определенности системы.

Наиболее сложная форма интеграции – приобретение системой новых качественных свойств (особенностей, новой структуры), дающих новый материал для отбора.

Нередко интеграция слишком разошедшихся (качественно различных и противоречивых) систем приводит к новым противоречиям, и тогда процесс перестройки протекает более интенсивно. Чем более схожи системы, чем меньше расхождения, тем менее существенны изменения и структурные преобразования. Очевидно, что в каждом отдельном случае должен существовать некоторый оптимум.

Ослабление системных противоречий – только одна сторона интеграции. В большинстве случаев интеграция разных частей системы или даже систем увеличивает возможности дальнейшего их развития в степени большей, чем простое сложение. Возможности системы возрастают за счет синергических связей.

Формы интеграции. Существуют разные формы интеграции и, следовательно, разные типы интегрированных систем. Исходя из способов обеспечения устойчивости систем под воздействием внешней среды, можно выделить две основные формы интеграции: статическую и динамическую. При статической форме целостность системы сохраняется благодаря жесткой фиксации структуры «оболочного», или «каркасного», типа (ограда вольера, русло реки, стены крепости, граница, скелет позвоночных и т. п.). При

динамической форме целостность системы обеспечивается не внешними фиксирующими приспособлениями (устройствами, специальными органами), а внутренней организацией, имеющей подвижный, гибкий характер связей. Такие самоорганизующиеся системы более пластичны, более приспособлены к перегруппировке элементов.

Известны два типа динамической формы интеграции: централистский и свободный. Наиболее простейшим типом динамической интеграции является централистский. В образованной в результате такой интеграции системе один элемент (или одна подсистема) играет главную (или доминирующую) роль в функционировании всей системы. Этот элемент называется центром. В нейтралистском типе интеграции все связи сходятся к центру. Функция центра существенно отличается от функции остальных элементов. Возможно существование бицентрических, полицентрических и моноцентрических систем централистского типа в зависимости от количества центров: один, два, много. Типичное структурное строение таких систем может быть представлено в виде «звездной» конструкции, когда системообразующие связи проходят через центр.

В социальной сфере такой структуры в чистом виде не существует, ибо каждый элемент так или иначе связан с другими. В результате и сама структура абсолютной централизации трансформируется, приобретая вид колесообразной структуры.

Наиболее сложным типом централистской интеграции является иерархический централизм – иерархическая лестница централистских форм. Структура таких систем может быть представлена в виде пирамиды.

С удлинением иерархической цепи, так же как и при увеличении количества элементов, непосредственно связанных с центром, воздействие центра на элементы уменьшается. В силу различий между центральными и периферийными элементами происходит накопление системных противоречий. Поэтому и развиваются свободные (демократические) формы интеграции:

- *линейная*, где все звенья системы связаны последовательно друг с другом;
- *кольцевая*, в которой звенья связаны друг с другом также последовательно, но выход последнего звена одновременно является входом первого;
- *многосвязная*, в которой, в отличие от кольцевой, каждое звено связано со всеми остальными;
- *матричная*, где каждое звено имеет разную степень связанности с остальными элементами.

Свободный тип интеграции характеризуется отсутствием звена, выполняющего функции центра интеграции. Структуры систем, образованные на основе свободной формы интеграции, имеют разную сравнительную эффективность с точки зрения функционирования системы.

*Механизм отбора.* Системы сохраняют и изменяют устойчивость благодаря процессам отбора. Отбор – механизм регулирования устойчивости организации, заключается в дифференциальном уничтожении и закреплении компонентов и связей между ними при наличии хотя бы самых малых различий.

Элементарная форма отбора – простое сохранение или уничтожение компонентов.

Механизм отбора содержит три элемента:

- объект (то, что подвергается отбору);
- фактор (то, что действует на систему);
- базис отбора (часть системы, при которой сохраняется ее качественная определенность).

Отбор осуществляется в двух формах:

1) *Матричный отбор* направлен на копирование существующих систем по матрице (шаблону). Выделяют отбор при постоянной матрице (штамповка), с переменной матрицей или комбинацией матриц (начинается по одной матрице, а продолжается по другой), на основе шумов в матрице (когда в структуре системы появляются случайные изменения, характерно для биологии и человеческой деятельности).

2) *Эмергентный отбор* (творческий, созидательный). При этом отборе возникают новые связи, формы, системы благодаря ранее не существующей комбинации элементов.

*Процессы самоорганизации.* К данной группе отнесены процессы, ведущие к образованию систем. Они могут осуществляться в двух формах: целенаправленной сознательной деятельности человека – организации и самоорганизации.

Выделяют три типа процессов самоорганизации:

- процессы самозарождения организационной формы;
- процессы поддержания организационной формы;
- процессы самосовершенствования и саморазвития организационной формы.

Самоорганизация зависит от пространственно-временной внешней среды. Выделяют самоорганизацию естественных и искусственных систем. Понятие самоорганизации связано с фундаментальными понятиями «хаос» и «порядок». Порядок – складывающееся или устанавливаемое и поддерживаемое соотношение составляющих. Хаос современные исследователи рассматривают как тоже порядок, только более сложный, менее доступный пониманию.

## 2.4. Три подхода к исследованию организации

### Системный подход

Это подход, при котором любая организация рассматривается как большая и сложная система и одновременно как элемент более общей системы.

Развёрнутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих восьми его аспектов:

- 1) *системно-элементного* или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства

производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т. д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;

- 2) *системно-структурного*, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемой системы;
- 3) *системно-функционального*, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие системы;
- 4) *системно-целевого*, означающего необходимость научного определения целей и подцелей системы, их взаимной увязки между собой;
- 5) *системно-ресурсного*, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для функционирования системы, для решения системой той или иной проблемы;
- 6) *системно-интеграционного*, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих её целостность и особенность;
- 7) *системно-коммуникационного*, означающего необходимость выявления внешних связей данной системы с другими, то есть ее связей с окружающей средой;
- 8) *системно-исторического*, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемой системы, пройденные ею этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

### **Процессный подход**

Предполагает рассматривать поведение организации как результат комплекса взаимосвязанных процессов. Все структурные элементы рассматриваются как участники различных процессов. Оптимизация работы отдельного структурного элемента не всегда приводит к оптимизации деятельности системы.

Система в целом не всегда улучшается, если какая-то ее часть совершенствуется. При видимой оптимизации деятельности отдельных компонентов могут возникнуть проблемы для организации в целом. Процессный подход предполагает непрерывность преобразований, непрерывность взаимодействия и необходимость управляющих воздействий.

Особенности процессного подхода:

- признание наличия противоречий между элементами системы (функциональные конфликты);
- наличие синергии процессов;
- гибкость организационных процессов;
- управляемость организаций обеспечивается координацией процессов.

Процессный подход к управлению:

- каждый процесс имеет конкретных потребителей (требования к выходам);
- для каждого процесса есть поставщики (требования к входным параметрам);
- процессы сопровождаются информацией;
- процессы имеют показатели эффективности;
- оперативное управление процесса связано с предупреждением отклонений от требуемых параметров;
- существуют обратные связи;
- управление направлено на снижение вариаций и автономизацию процесса.

### **Ситуационный подход**

*Ситуация* – конкретный набор переменных (обстоятельств), которые влияют на систему в данное конкретное время. Главное правило ситуационного подхода заключается в отсутствии единого оптимального способа управлять организацией. Наиболее эффективным в определённой ситуации является тот метод, который соответствует конкретной ситуации.

Согласно ситуационному подходу, организация представляет собой сложную, комплексную, многоуровневую систему, которая соответствует адаптивным принципам. Иными словами, способность перестраиваться и адекватно реагировать на изменение ситуации. Применение ситуационного подхода предполагает два этапа:

1. Анализ положения, в котором находится система.
2. Выбор наиболее подходящей модели поведения.

Согласно ситуационной теории, необходимо выделение двух типов окружения: изменчивое и стабильное, и двух типов структуры: механистическая и органическая.

Задачи ситуационного подхода:

- модель отображения ситуационных факторов;
- модель изменения внутренних характеристик;
- соединение двух моделей позволяет выбрать управляющее воздействие на организацию.

Технология ситуационного анализа подразумевает вычленение типичных ситуаций во внешней среде и собрание этих ситуаций в блоки, основой которым будут служить похожие стратегии и действия. Такой подход позволяет сделать главной задачей распознавание ситуации, её идентификацию с эталонной ситуацией и построение на её основе плана развития событий.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Дайте определение организации.
2. Приведите определение структуры.
3. Назовите процессы структурных преобразований системы.
4. Охарактеризуйте типы соединений.



5. Назовите причины разъединения частей целого.
6. Раскройте содержание и механизм процесса дифференциации.
7. Раскройте содержание процесса интеграции. Охарактеризуйте типы и формы интеграции.
8. Как процесс отбора связан с процессами дифференциации и интеграции?
9. Раскройте сущность процесса самоорганизации.

### 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*Социальные организации* – это системы, создаваемые человеком, которые объединяют людей и в функционировании которых человек играет активную роль.

Существуют различные подходы к определению понятия «социальная организация».

1) Понятие «социальная организация» может подразумевать искусственное объединение институционального характера, предназначенное для выполнения какой-то определенной функции.

2) Понятие «социальная организация» может совпадать с понятием «управление». В данном случае «социальная организация» означает деятельность по распределению, например, функций, координации, т. е. процесс целенаправленного воздействия на объект, предполагающий фигуры организатора и организуемых.

3) Термин «социальная организация» используется для характеристики степени упорядоченности объекта, т. е. для выявления его структуры и типа связей целого и его частей. В данном смысле этот термин обычно употребляется для обозначения организованных и неорганизованных систем, формальных и неформальных организаций.

Выделяют следующие **признаки социальной организации**:

- целевую природу;
- распределение членов организации по ролям и статусам;
- разделение труда и специализацию функций;
- построение по вертикальному (иерархическому) принципу;
- наличие специфических средств регулирования и контроля деятельности организации;
- целостность социальной системы.

Социальные организации имеют многообразные формы.

В теории организации выделяют различные виды социальных организаций: социально-экономические, социально-политические, социально-образовательные.

В деятельности этих организаций важную роль играют отношения между людьми, поэтому социальная организация является предметом исследования многих общественных наук.

Как и системы, организации подразделяются на искусственные и естественные.

Первые создаются искусственным путем: они проектируются, затем строятся, реализуются на практике. Примерами искусственных организаций являются предприятия, школы, больницы и др.

Вторые возникают без предварительного проектирования и других заранее намеченных действий. В качестве примера можно назвать стихийно возникающие поселения людей.

Различают организации и по характеру деятельности:

- *технологические* организации – реализуют технологию изготовления определенной продукции или предоставления услуг;
- *программно-целевые* организации – реализуют определенную программу работ по решению некоторой социальной проблемы;
- *непрограммные* организации – реализуют гибкую и сложную программу действий, которую определить заранее невозможно.

Следует также отметить, что социальные организации, как правило, относятся к классу открытых систем.

### 3.1. Социальная система: основные компоненты и уровни

*Социальная система* – это совокупность относительно самостоятельных организаций, созданных в интересах различных субъектов (индивидов, групп, институтов, государств, мирового сообщества) и функционирующих для достижения определенных целей.

Координация деятельности всех подсистем и отдельных элементов организации является атрибутом эффективного менеджмента и непременным условием получения желаемых результатов.

Общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности элементов;
- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;
- отношение субординации и координации между управляющей и управляемой подсистемами.

Основные компоненты социальных систем приведены на рисунке 4.

Основные компоненты социальных систем			
Человек, социальные группы, слои	Процессы (экономические, социальные и др.)	Орудия и средства труда	Духовные и нравственные ценности

Рисунок 4 – Компоненты социальных систем

Социальные системы включают четыре группы компонентов.

Первым, важнейшим компонентом социальных систем является человек – существо, прежде всего, общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми множеством разнообразных отношений и форм взаимодействия. Наличие человеческого компонента – главное отличие социальной системы от других целостных систем.

Вторая группа – процессы (экономические, социальные и др.), совокупность которых представляет смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными. Они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третья группа компонентов социальной системы – вещи, т. е. предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, орудия труда, компьютерная и оргтехника, средства связи и управления).

Четвертая группа компонентов имеет духовную природу – это общественные идеи, ритуалы, традиции, верования, которые обусловлены действиями и поступками различных общественных групп, индивидов.

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношений со средой можно выделить некоторые основные уровни социальных систем.

Самый широкий и сложный уровень – все конкретно-историческое общество (российское, американское, китайское и др.), совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений – экономических, политических, собственно социальных, духовных. В этом самом широком понимании социального конкретное общество выступает как динамическая социальная система.

Второй уровень социальных систем – сообщество, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элиты, поселения).

Третий уровень социальных систем – организации, действующие в реальном секторе экономики (кредитно-финансовые учреждения, научно-образовательные, общественные объединения и др.).

Четвертый уровень социальных систем – цехи, участки, профессиональные группы, предприятия. Их отличительная особенность состоит в непосредственных контактах каждого с каждым.

Обществу присущи и другие системные образования, например, административно-территориальные, имеющие несколько уровней: федерация, субъекты федерации, муниципальные объединения.

Другой вид образования систем – по сферам общественной жизни: экономическая, политическая, социальная духовная.

### 3.2. Классификация социальных организаций

Многообразие содержания и способов трудовой деятельности социальных субъектов выступает предпосылкой научной классификации современных организаций. Основными критериями их разделения выступают:

- социальный статус (правительственные и неправительственные. Статус правительственной организации присваивается высшим официальным органам власти. К ним относятся организации, зафиксированные в конституции РФ, указах Президента РФ и т. д., например, министерства, Администрация Президента РФ);

- правовой статус (формальные и неформальные);

- цель и способ существования (коммерческие и некоммерческие. К коммерческим организациям отнесены хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия; к некоммерческим – потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и другие фонды, учреждения. Наряду с перечисленными «единичными» формами существуют и объединения коммерческих и некоммерческих организаций – ассоциации и союзы);

- источники финансирования (бюджетные и небюджетные. Бюджетные организации планируют масштаб своей деятельности исходя из выделяемых государственных средств. Небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования, заключая договоры с другими компаниями, в том числе бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг);

- масштаб деятельности (местные, региональные, национальные, международные);

- направленность деятельности (хозяйственные и общественные. Хозяйственные организации предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции. Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ).

В соответствии с Гражданским кодексом РФ 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 или ответчиком в суде.

### 3.3. Модель социальной организации

Структура концептуальной модели организации приведена на рисунке 5.

Описание социальной системы может быть осуществлено с помощью выделения ряда переменных, ее характеризующих. Эти переменные можно разбить на три класса: первичные переменные, переменные управления, переменные эффективности.

#### **Первичные переменные**

Первичные переменные (рис. 5) – это требования к системе управления организацией, задаваемые извне или формирующиеся внутри нее. К первичным переменным относятся: внешняя среда, цели и стратегии, производственно-технологическая основа, персонал.

Окружающая (внешняя) среда включает в себя:

а) «Социальную среду» – элементы и подсистемы всего общества, воздействующие на организацию: общественно-экономические отношения, политику, идеологию, культуру, государственное устройство и законодательство, образование, традиции и т. д.

б) «Среду задачи» – совокупность подсистем и элементов связи, которые возникают вследствие специфических производственно-хозяйственных задач данной организации (характер собственности, конкуренцию, природную среду и т. д.).

в) «Внутриорганизационную среду» – элементы и подсистемы, находящиеся внутри организации и контролируемые ею, но для внутренних подразделений выступающие как внешняя среда.

Окружающая (внешняя) среда выделяется как главная определяющая переменная организации, которая в значительной степени влияет на характер внутренних структур и процессов организации, устанавливает ее границы, воздействует на поведение. В процессе своего функционирования организация адаптируется к внешней среде, подстраивает к ней свои цели, частично регулирует входы и выходы.



Рисунок 5 – Модель социальной организационной системы [5]

Цели и стратегия – это переменные производственной системы, которые отчасти являются заданными, т. е. задаются объективно исходя из сущности и роли организации, а отчасти являются регулируемые, поскольку они – результат «стратегического выбора» руководства предприятия и служат делу развития организации (рис. 6).

Виды социальных организаций	Цели
1. Социально-экономические	<i>Главная цель:</i> получение максимальной прибыли в интересах учредителей
2. Социально-культурные	<i>Главная цель:</i> реализация эстетических установок. <i>Вторичная цель:</i> получение максимальной прибыли
3. Социально-образовательные	<i>Главная цель:</i> удовлетворение потребностей клиентов в информации и знаниях. <i>Вторичная цель:</i> получение прибыли.

Рисунок 6 – Виды и цели социальных организаций

*Цели* – это желаемое состояние организации, как системы (прежде всего ее входов и выходов), которое должно быть достигнуто путем использования ресурсов организации.

*Стратегия* – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

На основании сформированной цели и стратегии предприятия разрабатывают политику предприятия.

Стратегия устанавливает долгосрочные цели организации, а политика переводит их в руководящие указания для выработки решений по достижению целей.

Цели и стратегия – переменные, выполняющие наиболее активную, непосредственно направляющую и организационную функцию.

Производственно-технологическая основа – важнейшая первичная переменная.

Производственно-технологическая основа производственной системы охватывает ее материальную базу (средства и предметы труда, технологию и т. д.), а также всю совокупность производственных, трудовых, естественных и отчасти информационных процессов.

Производственно-технологическая основа относится и к заданным, и регулируемым переменным. Эта основа определяется и общим уровнем развития производственных сил, и уровнем научно-технического прогресса.

В то же время производственно-технологическая основа – это и регулируемая переменная. Ее характеристики являются предметом осознанного выбора в отношении состава станочного парка, организационной и управленческой деятельности.

Персонал – одна из существенных переменных социальной системы.

Характеристиками персонала являются: культурные и ценностные предпосылки, уровень квалификации и профессиональная подготовка работников, стиль лидерства, исходная мотивационная база трудового поведения в коллективе.

Персонал также относится к частично регулируемым и частично нерегулируемым переменным. Потенциал руководителей, инженерно-технических работников, служащих и рабочих, во многом определяющий выполнение ими трудовых функций, задается извне. Но формирование кадрового персонала – это процесс, регулируемый организацией. Потенциал работников развивается внутри организации, и на него оказывают влияние внутренние факторы – организационная структура предприятий, практический опыт, профессиональная переподготовка и т. п.

### **Переменные управления**

Переменные управления (рис. 5) – это собственно характеристики управляющей системы. К переменным управления относят:

организационную структуру, процессы управления, руководство (лидерство) и поведение в организации.

Организационная структура управления – главная из контролируемых, перестраиваемых по воле руководителя организации ее характеристик.

Структура – это взаимосвязь различных функций и видов деятельности внутри организации; это элементы системы, их связи и целостные свойства, если они обеспечивают устойчивое состояние системы. Структура должна соответствовать целям и задачам организации, должна быть приспособлена к ним.

Организационная структура создает каркас, который является основой для формирования подразделений, выполняющих те или иные функции. Организационную структуру можно сравнить со скелетом живого организма, который связывает все функционирующие отдельные части тела. Структура позволяет выделить и установить отношения между организацией и ее отдельными сотрудниками.

Различают формальную и неформальную структуру. Формальная структура рассматривается как свойство организации, позволяющее свести все многообразие отношений и поступков людей к некоторому рациональному и обязательному их набору. Формальная структура ограничивает поведение людей в организации рамками служебной целесообразности. Под неформальной структурой понимаются действия, ценности и нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложная сеть социальных правил, центров влияния и коммуникаций, сложившихся внутри и между составляющими организацию группами.

Процессы управления. Структура и процессы – две неразделимые стороны организационной системы. Характер процессов, протекающих в системе, в значительной степени определяет структуру организации. Процессы в организационной системе подразделяются на процессы функционирования и процессы развития. К первой группе относятся: функции управления, принятия решений, организационные коммуникации; ко второй – процессы нововведений и организационного роста.

*Функции управления* – это виды управленческой деятельности. Процесс управления можно дифференцировать и выявить набор функций: планирования, организации, координации, регулирования, контроля и учета. В последующем функции подразделяются на задачи, работы и т. д. Функции позволяют описать содержание деятельности по управлению, отразить важнейшие стороны полного цикла процесса управления.

Процесс принятия решений рассматривается как процесс выработки и реализации управленческих решений, как выбор курса действий для достижения определенной цели. Целесообразно выделить шесть фаз (этапов) принятия решения: определение цели, идентификация и анализ проблем, генерирование и анализ альтернатив, выбор решения из предложенных альтернатив, реализация решения, оценка исполнения.

*Организационные коммуникации* – это процесс, путем которого идея передается получателю с намерением изменить поведение последнего. Значение коммуникаций весьма велико, так как они дают жизнь организационным структурам, позволяющим реализовать процесс решений и обеспечивать связь в системе. Для реализации организационных коммуникаций создаются коммуникационные сети, в которых элементы таких сетей и их подсистемы связаны коммуникационными потоками.

Организационные нововведения направлены на введение изменений в организацию производства, труда и управления.

В современных условиях организационные изменения направлены на расширение применения гибких адаптивных форм организации и увеличение



темпов организационных изменений под влиянием меняющихся объективных условий.

Процесс нововведений состоит в выделении двух главных стадий: генерирование нововведения и внедрение нововведения в текущий организационный процесс.

Организационный рост. Процесс организационного роста – это увеличение объема деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов организационной и управленческой деятельности. Проблема организационного роста состоит в выборе тех или иных форм организационной работы при различных характеристиках объема деятельности, численности работающих, информационной нагрузки на руководителей и т. д.

Лидерство. Категория лидерства характеризует требования к руководителю и стилю его поведения.

Лидерство – это способность эффективно влиять на деятельность подчиненных во имя достижения целей организации. Лидер должен обладать рядом особых качеств, среди которых: более высокий уровень интеллектуального развития, социальная зрелость, широта взглядов, внутренняя самодисциплина, целеустремленность, понимание важности «человеческих отношений» среди подчиненных и т. д. Вместе с тем, лидер должен быть способен выбрать такой тип своего поведения, который бы соответствовал особенностям внешнего социально-экономического окружения организации, ее внутренним характеристикам, отвечал ожиданиям по отношению к лидеру со стороны подчиненных ему людей.

Выделяют четыре стиля лидерства: директивный, объясняющий, консультационный, делегирующий.

Поведение. Через категорию «поведение» реализуется характеристика действий людей и групп в организациях.

Поведение, с одной стороны, является переменной управления, выражающейся в сознательных действиях аппарата управления, что является одним из инструментов решения возникающих проблем. С другой стороны, поведение – это результат воздействия системы управления на членов организации, зависящий от того, насколько эффективны рычаги мотивации и благоприятен организационный климат.

Результаты поведения людей характеризуются двояко:

- через внешние показатели производительности, отражающие объективные экономические результаты труда;
- через внутренние показатели удовлетворения (для отдельного работника) и организационного климата (для группы или организации).

Различные стороны трудового поведения в организации проявляются в механизмах мотивации, групповой динамики и разрешения конфликтов.

Мотивация является главной характеристикой поведения человека.

*Мотив* – это внутреннее состояние, которое дает энергию, активизирует или движет, направляет людей к достижению целей.

Мотивация основана на следующих предпосылках:

- а) человек в производстве мотивируется, прежде всего, экономически;

б) в качестве дополнительных стимулов действует стремление к безопасным и хорошим условиям труда, включая неавторитетное, внимательное отношение начальников к подчиненным;

в) использование в мотивации факторов социального плана, в том числе обогащения труда, морального поощрения, продвижения, самовыражения и т. д.

Наличие указанных условий положительно влияет на удовлетворенность работающих и мораль персонала.

*Групповая динамика* – важнейший аспект организационного поведения, который определяется положительным влиянием группы на поведение людей. Для решения внутриорганизационных проблем большое значение имеют первичные, малые группы. Формирование и деятельность неформальных групп способствуют созданию стабильности и удовлетворенности ее членов, развитию командного духа, развивает способность работников к коллективному решению задач.

Конфликты и их разрешение – та же характеристика переменной «поведение» в организационной системе. Конфликты имеют место в жизни людей организации. При этом можно выделить две стороны конфликтов – индивидуальная и организационная.

Индивидуальные конфликты носят преимущественно психологический характер, например, конфликты из-за возникновения барьеров при достижении личных целей, ролевые конфликты и другие.

Организационные конфликты порождаются собственно структурой, процессами, связями, системой стимулирования. Например, конфликты между подразделениями, между начальником и подчиненными, между формальными и неформальными структурами и т. д.

Важно понимать причины возникновения конфликтов, знать средства их предупреждения и пути разрешения, применять их в практической деятельности.

### **Переменные эффективности**

Блок эффективности в модели организации опосредует связь между требованиями среды, целями и производственно-экономической основой организации, с одной стороны, и параметрами системы ее управления – с другой.

Оценка организационной эффективности осуществляется по отношению к конечным целям системы. Кроме того, она должна отражать морально-психологическое удовлетворение членов организации их деятельностью, оценивать способность организации к поддержанию и росту своего потенциала.

Блок организационной эффективности должен увязать первичные переменные и переменные управления, завершая характеристику организации.

В этих целях следует сопоставить критерии эффективности системы с блоками первичных переменных (окружающей средой, целями и стратегиями, технико-производственной базой) и с блоками переменных управления.

В таблице 5 приводится распределение критериев эффективности по блокам модели организации.

Таблица 5 – Распределение критериев эффективности по блокам модели организации

Блок окружающей (внешней) среды	Блок целей и стратегии
<p>выживание фирмы в конкурентной борьбе; долгосрочный устойчивый доход (прибыль); темпы роста организации; удовлетворение требований потребителей; обеспечение ресурсами, поступающими извне; степень контроля над средой деятельности; выполнение социальных и политических функций в общественном и местном окружении</p>	<p>финансовое положение (текущая прибыль, поступление наличности); общий объем продаж; объем и качество выпускаемой продукции; доля рынка; доля новой продукции в общем выпуске; степень удовлетворения интересов различных групп (акционеров, менеджеров, профсоюзов и т. д.)</p>
Блок технико-производственных переменных	Блок переменных управления
<p><u>Внутренняя экономическая эффективность:</u> норма дохода на капитал; производительность труда; себестоимость; расход ресурсов на одно изделие; отходы на одно изделие; объем продаж на одного работника сбыта <u>Критерии соответствия:</u> выполнение установленных параметров технологического процесса, норм расхода ресурсов, выработки на одного рабочего, других нормативов и технико-экономических параметров; согласованность значений первичных переменных и переменных управления; выполнение принципов рациональной организации</p>	<p><u>Внутренняя рациональность аппарата управления:</u> обеспеченность руководителей информацией; стоимость обработки информации; скорость принятия решений; уровень контроля за исполнением; надежность функционирования <u>Потенциал:</u> адаптивность; гибкость; способность к росту <u>Качество организационного поведения:</u> уровень организационного поведения; отсутствие конфликтов; степень мотивации работников; текучесть кадров; уклонение от участия в управлении</p>

### Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Сформулируйте понятие социальной организации.
2. Назовите особенности социальной организации.
3. Назовите виды целей социальной организации.
4. Назовите известные вам классификационные признаки для социальных организаций.
5. Какие группы переменных включает в себя модель организационной системы.
6. Что включают в себя первичные переменные?
7. Что представляют собой переменные управления?
8. Как критерии эффективности связаны с блоками модели организации?

## 4. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Законы организации

Любая система подчинена действию законов природы и общества. Законы в обществе понимают в двух смыслах:

– как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе. Эти законы имеют объективный характер, являются высшей степенью познания и имеют форму всеобщности, т. е. выражают общие отношения, связи, присущие всем явлениям данного рода, класса;

– как нормативные акты, принятые и утвержденные в установленном порядке высшими органами государственной власти.

Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации. Последовательность выявления и формулирования закона отражена на рисунке 7.

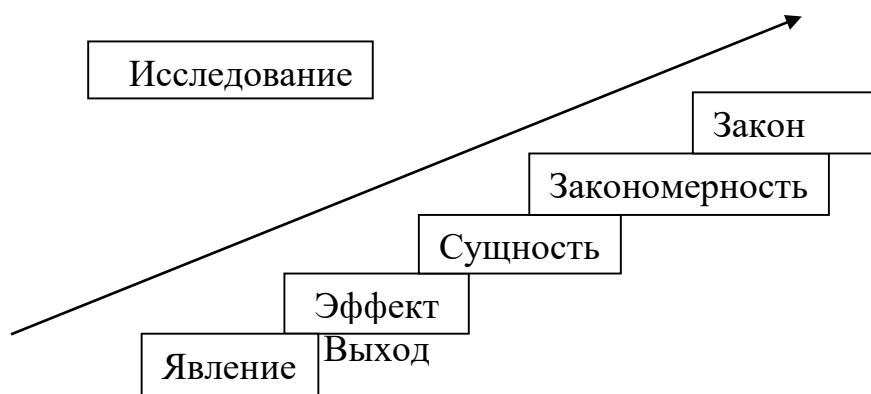


Рисунок 7 – Последовательность выявления и формулирования закона [9]

Далее будут рассмотрены две группы законов организации: универсальные и специфические (рис. 8).



Рисунок 8 – Система законов организации [10]

## Универсальные законы организации

### 1) Основополагающие законы организации:

#### а) закон синергии

Синергия (от греч. *syn* – вместе + *ergos* – действующий, действие) – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта, эмерджентности.

В случае синергии комбинированное воздействие двух или более факторов характеризуется тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их суммы, происходит резкое усиление свойств, появление нового качества при взаимодействии правильно

подобранных элементов. По мнению специалистов, эмерджентность может быть:

Эмерджентность (от англ. *emergence* – возникающий, неожиданно появляющийся) – качество, свойства системы, которые не присущи ее элементам в отдельности, а возникают благодаря объединению этих элементов в единую, целостную систему.

Отдельные элементы утрачивают некоторые свои свойства, но, включенные в систему, они в итоге формируют новые, «системные» свойства.

Синоним эмерджентности – «системный эффект». Эмерджентные свойства отражают саму суть, содержание системы как единого целого. Поэтому систему можно определить как множество элементов, обладающих эмерджентными свойствами.

Формулировка закона синергии: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (помещений, технологического оборудования, персонала, материалов, комплектующих изделий и т. д.), либо существенно меньше.

Примеры проявления синергетического эффекта в социальных системах:

– Положительный эффект синергии в организации может быть сведен к нулю и даже стать отрицательным, если цели организации, отдельных ее подразделений и личные цели участников плохо согласованы. Подобные проблемы возникают во многих действующих организациях.

– Во время принятия группового решения каждый участник может вносить на общее обсуждение свои предложения, участвовать в обсуждении других предложений, что позволяет принять эффективное решение за счет привлечения большего объема информации, опыта и рассмотрения большего количества альтернативных вариантов решения.

– психологическая совместимость работников подразделения позволяет существенно повысить результаты деятельности коллектива. Это особенно важно при формировании состава экспедиций, экипажей судов и т. п., где людям приходится длительное время общаться только между собой.

– наличие неформальных групп в трудовом коллективе дает положительный эффект, если группы способствуют формированию духа единства, взаимопомощи, сотрудничества работников во благо организации. Напротив, синергетический эффект будет отрицательным, если такие группы способствуют возникновению конфликтов между менеджерами и рядовыми исполнителями, что в свою очередь приводит к снижению производительности и качества труда, формированию напряженной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе.

– стремление получить синергетический эффект является основным мотивом слияния и поглощения компаний.

Руководитель, зная сущность закона синергии, должен определить наилучший набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

*б) закон необходимого разнообразия*

Формулировка закона: система, создаваемая для решения проблемы, обладающей известным разнообразием, должна иметь еще большее разнообразие, чем разнообразие решаемой проблемы.

Данный закон имеет важное значение для построения эффективной системы управления организацией. В системе управления выделяется субъект управления (управляющая система) и объект управления (управляемая система). Применительно к системе управления закон необходимого разнообразия может быть сформулирован следующим образом: для эффективного управления необходимо, чтобы разнообразие управляющей системы было не меньше, чем разнообразие управляемой системы. Это означает, что для управления большой (сложной) системой управляющая система должна иметь значительное собственное разнообразие. Закон необходимого разнообразия может быть представлен в виде следующего соотношения:

$$\sum_{i=1}^n CY_i \geq \sum_{i=1}^n OY_i, \quad (1)$$

где  $CY_i$  – варианты состояний субъекта управления (управляющей системы);  
 $OY_i$  – варианты состояний объекта управления (управляемой системы).

Под разнообразием в самом широком смысле понимается количественная мера числа состояний, в которых система может находиться под воздействием внешней среды или внутренних причин. Состояние системы – характеристика системы на данный момент ее функционирования.

Необходимо уточнить понятие разнообразия применительно к системе управления организацией. Разнообразие управляющей и управляемой систем можно рассматривать в двух аспектах:

- 1) наличия элементов в данных системах;
- 2) разнообразия состояний элементов данных систем.

В первом случае следование закону означает, что в управляющей системе должны быть предусмотрены соответствующие элементы для контроля каждого из элементов управляемой системы.

Например, создание в компании нового производственного подразделения (цеха, участка и т. д.) предполагает создание нового или определение из числа существующих подразделения аппарата управления, ответственного за деятельность данного производственного подразделения.

Понятие состояния в системе управления связано с воздействием управляющей системы на управляемую. Можно предположить, УС находится в одном состоянии до тех пор, пока для ее нормального функционирования не требуется специального (нового) управляющего воздействия. Если такое воздействие потребовалось, то это означает, что объект перешел в новое состояние.

Таким образом, разнообразие управляемой системы – количественная мера числа состояний, которые требуют новых управленческих воздействий.

Разнообразие управляющей системы – количественная мера имеющихся вариантов воздействий управляющей системы на управляемую систему.

Например, водитель компании, занимающейся оптовыми продажами, получил от менеджера по продажам задание на доставку товара заказчиком. В процессе доставки водитель переезжает из одного места города в другое, т. е. его местоположение постоянно меняется. Однако, как объект управления в системе менеджер по продажам – водитель, он находится в одном состоянии, пока не выполнит задание по доставке товара заказчиком. После того как задание будет выполнено, необходимо новое управляющее воздействие по отношению к водителю со стороны менеджера по продажам, т. е. объект управления (водитель) переходит в новое состояние.

Не все состояния, в которых может находиться управляемая система, соответствуют целям управления. К таким нежелательным состояниям можно отнести простой оборудования, увеличение числа рекламаций, снижение качества продукции, выпуск бракованной продукции, снижение эффективности и т. п. Задачей управления является уменьшение разнообразия управляемой системы, а в идеале – сведение множества всех ее потенциально возможных состояний к тем, которые соответствуют целям управления. Для этого необходимо стремиться к увеличению разнообразия управляющей системы, т. е. ее сложности, так как с увеличением количества вариантов воздействий, которыми обладает управляющая система, возрастает вероятность того, что объект управления не перейдет в нежелательные состояния.

В связи с этим происходящее, особенно в последнее время, усложнение системы управления корпорациями, холдингами, финансово-промышленными группами и др. организациями является закономерным процессом. Нельзя управлять сложными объектами с помощью простых систем.

Увеличивать разнообразие субъекта управления можно различными способами.

Одним из них является рост числа занятых в сфере управления и повышение квалификации управленческого персонала по сравнению с другими категориями работников. Другим путем является переход к децентрализованному управлению и самоуправлению. Наблюдающаяся в последнее время тенденция к децентрализации является подтверждением действия закона необходимого разнообразия в современных организациях. Еще одним способом увеличения разнообразия управляющей системы является использование в процессе подготовки и принятия управленческих решений компьютерных и других прогрессивных технологий управления.

*в) закон самосохранения*

Самосохранение – стремление сохранить свою жизнь, обезопасить себя от чего-либо.

Самый главный жизненный инстинкт – инстинкт самосохранения – врожденная форма поведения живых существ в случае возникновения опасности, действия по спасению себя от этой опасности. Примерами проявления инстинкта самосохранения являются: сезонные перелеты у птиц;



впадение в спячку у млекопитающих; зарывание в ил при пересыхании водоемов у рыб; определение животными хищников по запаху.

Стремление сохранить свою жизнь свойственно системам, относящимся к классу материальных живых систем. К материальным живым системам относятся простейшие биологические системы, организмы, популяции, виды, экосистемы, а также особый класс материальных живых систем – социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономической структуры общества).

Наиболее важным приспособлением, обеспечивающим живучесть и жизнестойкость организмов, является понятие гомеостаза, впервые появившееся в биологии. Гомеостаз (гомеостазис – др.-греч. – одинаковый, подобный и стояние, неподвижность) – свойство биологических систем поддерживать в равновесии различные параметры организма (например, кровяное давление, температура тела, кислотно-щелочное равновесие) за счет умения противостоять возмущениям со стороны внешней среды в силу автономности и стабильности их внутренней организации.

Равновесие (*equilibrium*) – общее понятие, относимое к различным ситуациям, характеризующимся взаимодействием разнонаправленных сил, воздействие которых взаимно погашается таким образом, что наблюдаемые свойства системы остаются неизменными.

Считается, что общества или социальные системы находятся в состоянии равновесия тогда, когда действующие в них силы сбалансированы, вследствие чего эти общества являются стабильными.

Различают несколько видов равновесия, в том числе статическое и динамическое. Статическое равновесие связано с понятием точки равновесия (*equilibrium point*). Статическое равновесие (*static equilibrium*) – это положение, состояние равновесия, которое представлено одной точкой в пространстве. Данный вид равновесия характерен, например, для маятника. Статическое равновесие прежде всего характерно для технических систем, хотя действующая организация может стремиться к достижению равновесия, например, в стабильности структуры организации, кадрового состава, поддержании уровней запасов, финансов, объема производства и т. д.

Однако живым, социальным системам больше свойственно движение по некоторой восходящей линии, такое развитие, когда система практически не возвращается к каким-то прошлым равновесным состояниям, т. е. динамическое равновесие. Динамическое равновесие (*dynamic equilibrium*) – это уравновешенный или сбалансированный процесс развития системы, когда при различных возмущениях среды ее отклонение от намеченной траектории нигде не превысит допустимую величину.

Закон самосохранения может быть представлен в виде соотношения

$$\sum_{i=1}^n (C_{1i} + C_{2i}) > \sum_{i=1}^n (P_{1i} + P_{2i}), \quad (2)$$

где  $C_{1i}$  – внутренний созидательный  $i$ -й фактор, способствующий развитию организации;

$C_{2i}$  – внешний созидательный  $i$ -й фактор, способствующий развитию организации;

$P_{1i}$  – внутренний разрушительный  $i$ -й фактор, стремящийся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред;

$P_{2i}$  – внешний разрушительный  $i$ -й фактор, стремящийся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Левая часть формулы носит название «потенциал созидания» (С), правая – «потенциал разрушения» (Р). Сумма созидательных факторов организации должна быть больше суммы разрушительных факторов. Формулу можно представить в виде:  $C > P$ . Если это соотношение длительное время не может быть выполнено, то организация прекращает свое существование.

### *г) закон развития*

Организации должны не только стремиться выжить, они должны развиваться. Развитие – направленное, закономерное изменение, в результате которого возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры.

Различают две формы развития: эволюционную, связанную с постепенными, непрерывными количественными изменениями, подготавливающими качественные изменения объекта, и революционную, характеризующуюся скачкообразным переходом от одного качественного состояния к другому, от старого к новому.

Развитие бывает прогрессивным и регрессивным. Прогрессивное – это переход от низшего к высшему, от простого к сложному. Регрессивное – обратное движение, переход от высшего к низшему, деградация. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство. Прогресс и регресс – это составные части процесса достижения гармонии. Без прогресса нет регресса, а без регресса нет прогресса. Прогресс и регресс сопутствуют развитию любой организации.

Формулировка закона развития: каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Математическая интерпретация закона имеет вид:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) \rightarrow R_{max}, \quad (3)$$

где  $R_j$  – потенциал системы на  $j$ -м этапе жизненного цикла;

$R_{ij}$  – потенциал системы в  $i$ -ой области (экономика, техника, политика, финансы) на  $j$ -м этапе жизненного цикла.

## **2) Законы организации второго порядка:**

### *а) закон информированности – упорядоченности*

Формулировка закона информированности – упорядоченности: главным связующим звеном системы является упорядоченная информация. Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить необходимый объем достоверной, ценной, насыщенной и упорядоченной информации о

внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Математическая интерпретация этого закона имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} [\sum_{i=1}^n V_i]/n \rightarrow \max; \quad [\sum_{i=1}^n D_i]/n \rightarrow \max; \quad [\sum_{i=1}^n C_i]/n \rightarrow \max; \\ [\sum_{i=1}^n H_i]/n \rightarrow \max; \quad [\sum_{i=1}^n S_i]/n \rightarrow \max, \end{aligned} \quad (4)$$

где  $V_i, D_i, C_i, H_i, S_i$  – уровни соответствующих характеристик информации: объем, достоверность, ценность, насыщенность и упорядоченность в  $i$ -й области (финансы, экономика, персонал и т. д.);

$n$  – количество областей, о которых собирается информация.

Каждая из приведенных формул обозначает стремление получить информацию с максимальными средними значениями соответствующих характеристик. Так, первая формула вынуждает руководителей собирать максимальное количество информации в каждом направлении деятельности, вторая – наиболее достоверную информацию; третья – наиболее ценную, четвертая – наиболее насыщенную информацию, пятая – наиболее упорядоченную информацию.

#### б) закон единства анализа и синтеза

Анализ (от греческого – разложение, расчленение) – процедура мысленного, а также реального расчленения предмета (явления, процесса), свойства предмета или отношения между предметами на части (признаки, свойства, отношения).

Процедурой, обратной анализу, является синтез, с которым анализ часто сочетается в практической или познавательной деятельности. Синтез (от греч. *synthesis* – соединение, составление) – мысленное соединение частей объекта, структурированного в процессе анализа, в единое целое (систему), установление связей и взаимодействий отдельных его частей, которое осуществляется как в практической деятельности, так и в процессе познания.

В процессе синтеза происходит восстановление первоначальной целостности исследуемого объекта и одновременная верификация (проверка) полученных знаний о неизвестных ранее свойствах и отношениях данного объекта научной теории, в пределах которой осуществляется анализ.

Закон единства анализа и синтеза предполагает неразрывную связь указанных стадий. Анализ основан на делимости системы и сосредоточен прежде всего на ее структуре, показывая, как работают части целого. Однако систему нельзя изучить посредством анализа, так как при делении на части она теряет свои существенные свойства. Синтез нацелен на построение такой структуры системы, при которой будут наилучшим образом реализованы ее функции. Функция (от лат. *functio* – исполнение, осуществление) – деятельность, обязанность, работа; внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений.

Следовательно, анализ сконцентрирован на структуре, а синтез – на функциях системы, анализ устремлен внутрь системы, синтез – изнутри, анализ дает знание, а синтез – понимание (рис. 9)

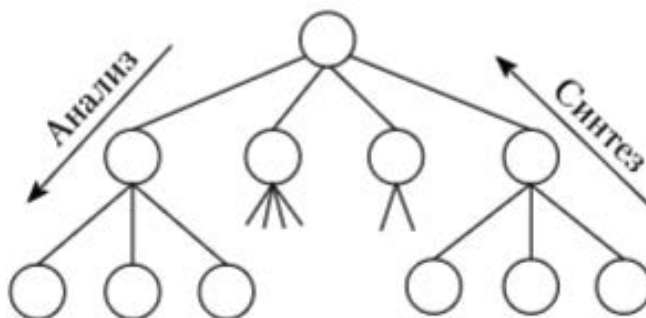


Рисунок 9 – Анализ и синтез как способы познания мира

В теории организации анализ включает две основные процедуры:

- 1) разделение целого на части;
- 2) улучшение функционирования каждой из этих частей.

Синтез также состоит из двух процедур:

- 1) согласование характеристик выделенных частей;
- 2) объединение их в одно целое.

Процессы разделения и объединения в природе и искусственных организациях идут постоянно и циклично (рис. 10).



Рисунок 10 – Циклический процесс преобразований

Скорость и результат преобразований зависят от созидательных ресурсов компании, а также от диапазона изменений внешней и внутренней среды.

Формулировка закона единства анализа и синтеза: *каждая система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.*

Математическая интерпретация закона может быть представлена следующим образом:

$$\{\sum_{i=1}^n (C_{1i} + C_{2i}) - \sum_{i=1}^n (P_{1i} + P_{2i})\} \geq 0, \quad (5)$$

где  $C_{1i}$  – внутренний созидательный  $i$ -й фактор, способствующий развитию организации;

$C_{2i}$  – внешний созидательный  $i$ -й фактор, способствующий развитию организации;

$P_{1i}$  – внутренний разрушительный  $i$ -й фактор, стремящийся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред;

$P_{2i}$  – внешний разрушительный  $i$ -й фактор, стремящийся ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Изменения  $C_{1i}, C_{2i}, P_{2i}, P_{1i}$  достигаются за счет преобразований внутренней и внешней среды. Если эти преобразования дают положительный эффект, то система функционирует успешно, если нет, то время деятельности этой системы ограничено.

Для выполнения этого закона руководителю следует составлять и реализовывать программы постоянного совершенствования компании, ее элементов и подразделений.

*в) закон композиции – пропорциональности*

Композиция (от лат. *compositio* – составление, связывание, сложение, соединение) – строение, соотношение и взаимное расположение частей.

Пропорциональность – простейший вид функциональной зависимости. Различают прямую и обратную пропорциональность. Две переменные величины называют прямо пропорциональными (или просто пропорциональными), если отношение их не изменяется, т. е. во сколько раз увеличится (или уменьшится) одна из них, во столько же раз увеличится (или уменьшится) и другая.

Формулировка закона композиции – пропорциональности: *каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).*

Математическая интерпретация закона имеет следующий вид:

$(R \leftrightarrow \Pi) \rightarrow \max,$

Композиция (набор ресурсов)  $R \subset R_1, R_2 \dots R_N > 0$ ; пропорциональность в наборе  $\Pi \subset K_1, K_2 \dots K_N > 0$ :

$$K_i = R_i / \sum_{i=1}^n R_i, \quad (6)$$

где  $R_i$  – ресурс системы в  $i$ -й области;

$K_i$  – коэффициент наилучшей соотносительности или подчинения в наборе ресурсов.

Закон находит широкое применение в различных сферах деятельности, в т. ч. в экономике.

Экономические процессы в обществе должны осуществляться в определенном согласовании друг с другом, быть сбалансированными. Различают следующие типы (разновидности) сбалансированности экономики:

1. Сбалансированность по объему и ассортименту производимой продукции приводит в соответствие структуру и объемы производства с одной

стороны, со структурой и объемом платежеспособного спроса на конечный продукт и, с другой стороны, со структурой и величиной конечного потребления. Такой вид сбалансированности осуществляет согласование межотраслевых потоков с конечным потреблением, тем самым формируя межотраслевую структуру производства.

2. Сбалансированность по эффективности производства формирует соразмерность уровня развития связанных между собой отраслей, предприятия которых входят в единую технологическую цепочку.
3. Региональная сбалансированность предполагает четкую согласованность хозяйственных процессов на определенной территории. Относительная автономность регионов строится на формировании локальных рынков, ориентирующихся на удовлетворение спроса потребителей региона. Нацеленность на региональные потребности формирует специфику региональной сбалансированности, которая должна быть, в свою очередь, состыкована с народнохозяйственными межотраслевыми пропорциями.
4. Воспроизводственная сбалансированность формирует структуру экономики, направленную на формирование условий непрерывности производства, а также на вызревание и дальнейшее развитие источников экономического роста.
5. Сбалансированность форм хозяйствования отражает процесс нахождения различными собственниками, использующими специфические методы производственной и коммерческой организации, своих ниш на рынке.

### **Специфические законы организации**

Специфические законы организации относятся к социальным организациям. Их совокупность можно представить следующим образом (рис. 11):

#### **1) Законы организации компаний**

*Закон своеобразия:* «Для каждой компании существует наилучшая и только ей присущая структура производства и управления».

*Закон социальной гармонии:* «Для каждой компании развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда)».

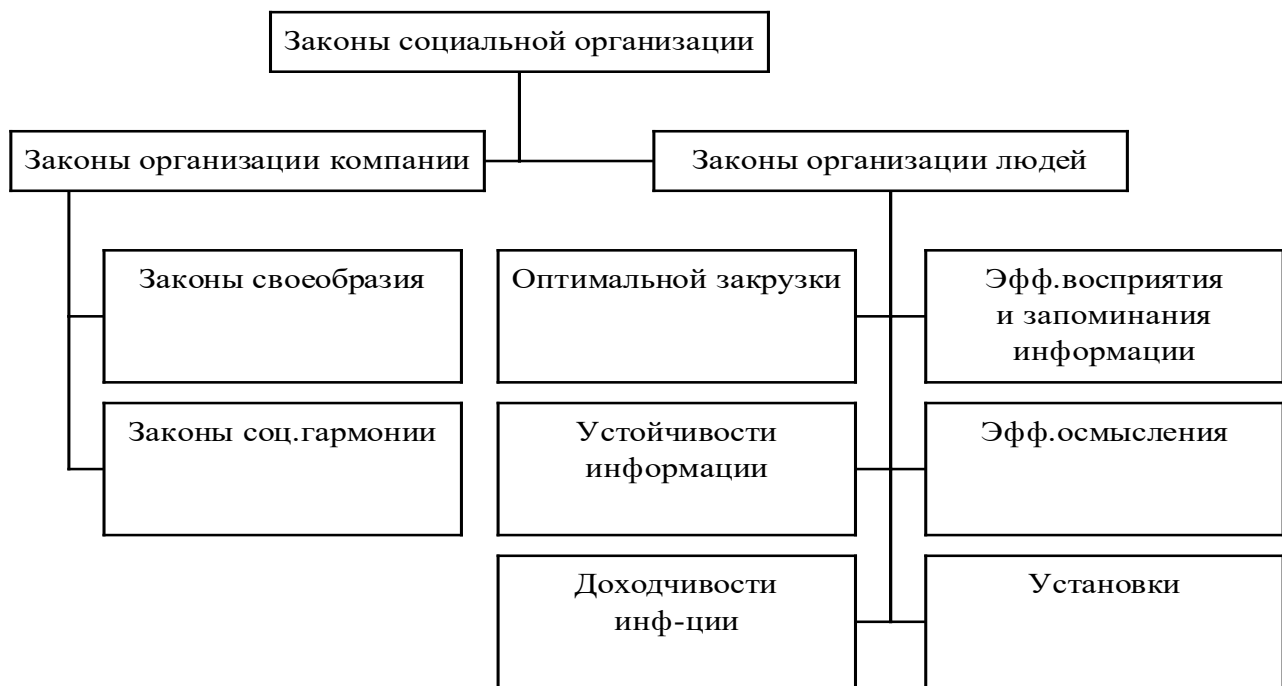


Рисунок 11 – Классификация законов социальной организации

## 2) Законы организации людей

*Закон оптимальной загрузки:* «Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности».

*Закон эффективного восприятия и запоминания информации:* «Процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления».

*Закон эффективного осмысления:* «Эффективное осмысление нового возможно при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике».

*Закон установки:* «Любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился, к которой он приготовился».

*Закон устойчивости информации:* «Первая информация о каком-либо событии, поступившая человеку, является более устойчивой, чем повторная о том же событии».

*Закон доходчивости информации:* «Доходчивость сообщения для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации».

## 4.2. Принципы организации

Принцип (от лат. *principium* – начало, основа) – основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения, политической организации и т. д. В современном понимании принцип – это оптимальное правило (норма), которое сформулировано людьми и носит объективный характер и является руководством к действию.

Приведенная классификация выделяет общие, частные и ситуационные принципы (рис. 12). Сразу заметим, что она не является единственной.



Рисунок 12 – Классификация принципов организации

Общие принципы действуют во всех материальных системах:

- Частные принципы действуют в одной из сфер общества или отдельной организации.
- Ситуационные принципы действуют в рамках специфических видов деятельности.

*Общие принципы организации*

Принцип обратной связи: орган управления наблюдает за результатами управления и при необходимости корректирует управляющие воздействия, если



что-то пошло не так (отрицательная обратная связь) или, наоборот, все идет очень даже хорошо, и мы хотим это поддержать (положительная обратная связь).

*Принципы развития:*

- принцип инерции (запаздывания);
- принцип зависимости – на ход развития компании влияет потенциал самой компании;
- принцип непрерывности – процесс изменения потенциала компании идет непрерывно;
- принцип стабилизации – система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы.

*Принципы пропорциональности:*

- принцип планирования;
- принцип координирования – каждая компания должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить коррективы в набор и пропорции ресурсов;
- принцип ограничения – набор ресурсов и их пропорции, находящиеся в ведении специалистов, должны быть ограничены рамками разумности;
- принцип стабилизации – изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы заданного диапазона;
- принцип согласования – планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по своим характеристикам;
- принцип полноты – каждая компания должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности.

*Принципы соответствия:*

- принцип соответствия целей и ресурсов – ключевые цели должны своевременно обеспечиваться ресурсами;
- принцип соответствия распоряжения и подчинения – у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных руководителей;
- принцип соответствия экономичности производства и эффективности – для каждой компании должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами.

*Принципы оптимальности:*

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации – предполагает умелое сочетание использования в процессе управления единоначалия и коллегиальности;
- принцип прямооточности – производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути;
- принцип ритмичности – производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности;
- принцип синхронизации – среди производственных и информационных процессов выделяется постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие процессы и подразделения компании.

*Принципы статического и динамического состояния организации*

Другой популярной классификацией является выделение наряду с общими принципами организации принципов статического и динамического состояния организации.

Статическое состояние предполагает уравновешенное состояние организации независимо от изменений (как позитивных, так и негативных, происходящих во внешней среде. Все параметры и показатели, отражающие деятельность организации, остаются неизменными. К статическим относятся этапы реструктуризации и ликвидации организации, когда компания решает внутренние проблемы, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности.

Динамическое состояние предполагает развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил). Включает все остальные этапы жизненного цикла (рождение, рост, зрелость, старение, возрождение). На этих этапах внешние и внутренние проблемы организации решаются во взаимосвязи.

Система принципов организации с учетом статического и динамического состояния показана на рисунке 13.

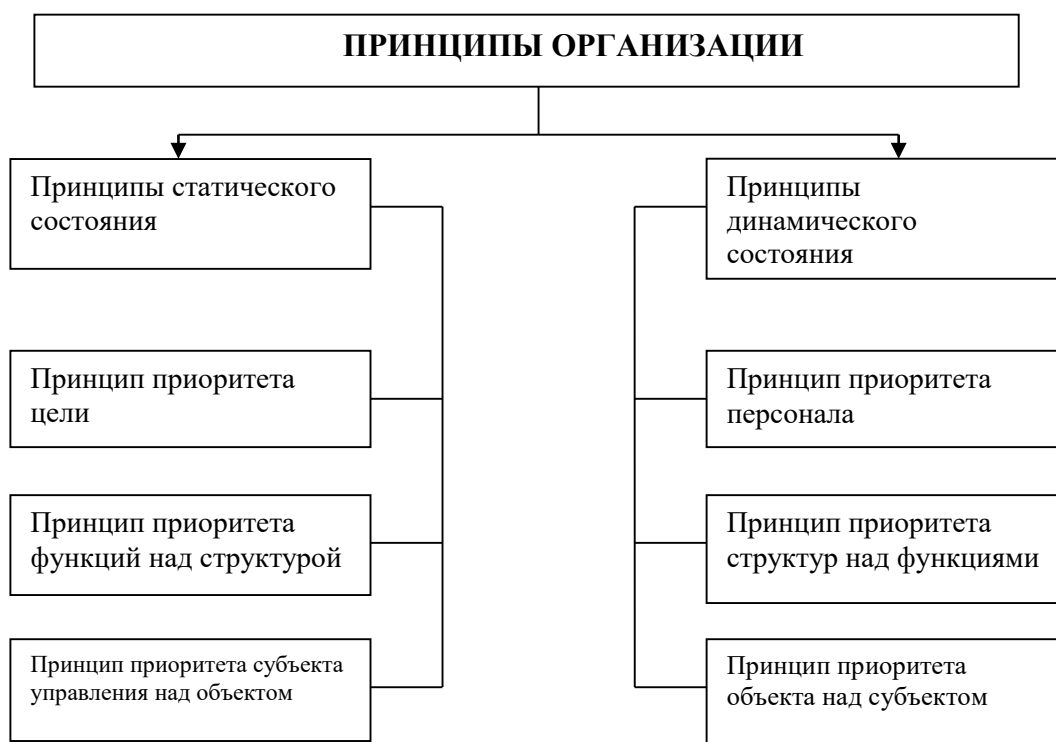


Рисунок 13 – Принципы статического и динамического состояния организации

Рассмотрим **принципы статического состояния**.

- *Принцип приоритета цели* означает, что в системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет имеет цель, затем задача, а далее – функция, структура, персонал. При создании, реорганизации и ликвидации организации сначала определяются цели,

которые конкретизируются в виде задач, под задачи формируют набор функций, для исполнения функций определяется набор подразделений и связей между ними, а уже для необходимых подразделений подбирается персонал исходя из квалификационных требований.

- *Принцип приоритета функций над структурой* предполагает, что в системе «функция – структура» наивысший приоритет должны иметь функции. При проектировании организационной структуры чаще всего используется метод аналогий, то есть копируются хорошо себя зарекомендовавшие структуры. Более правильно формировать структуру исходя из функций, определённых для достижения целей.
- *Принцип приоритета субъекта управления над объектом* предполагает, что в системе «субъект управления – объект» наивысший приоритет имеет субъект управления, то есть при создании подразделения определяется компетентный руководитель, способный осуществлять определённые ранее функции, и именно он будет определять состав исполнителей, которые будут работать над конкретными задачами.

**Принципы динамического состояния** работают противоположным образом.

- *Принцип приоритета персонала* означает, что в системе «цель – задача – функция – структура – персонал» наивысший приоритет имеет персонал, затем структура, а далее – функция, задача, цель. При функционировании организации, в которой отлажена работа, наивысшей ценностью является персонал. С учетом основных характеристик персонала формируется структура, функции, задачи и цели организации.
- *Принцип приоритета структуры над функциями* предполагает, что в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура. В процессе функционирования организации структура совершенствуется, отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, некоторые из подразделений реорганизуются, некоторые ликвидируются, а какие-то подразделения создаются. Эти процессы создают уникальную структуру организации и позволяют ей наилучшим образом достигать своих целей.
- *Принцип приоритета субъекта управления над объектом* предполагает, что в системе «субъект управления – объект» наивысший приоритет имеет объект. В действующей организации при замене руководителя приоритет должен отдаваться коллективу подразделения. Новый руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива и должен подбираться с учетом совместимости с подчиненными.

### **Принципы рационализации**

Рационализация – изменения, направленные на совершенствование какой-либо деятельности, введение эффективной организации какого-либо процесса. Процесс изменений в организации является объективным и регулируется

законом единства анализа и синтеза. Эффективность рационализации зависит от принципов ее осуществления.

- *Принцип последовательного подключения:* философия преобразований в компании должна разрабатываться специалистами с сенсуальной организацией мышления, основные принципы преобразования – специалистами с иррациональной организацией мышления, а непосредственное проектирование и осуществление преобразований – специалистами с рациональной организацией мышления.
- *Принцип всесторонности входной информация,* поступающей от объекта рационализации, должен отражать сведения о ключевых элементах состояния и деятельности компании.
- *Принцип всесторонности рекомендаций по рационализации компании:* рекомендации, выдаваемые компании по рационализации ее деятельности и состояния, должны затрагивать не только непосредственные объекты рационализации, но и объекты, соприкасающиеся с ними прямо или косвенно.
- *Принцип внутренней рационализации:* руководство компании должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационализаторской деятельности.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Каким образом можно классифицировать законы организации?
2. В чем сущность закона синергии?
3. В чем сущность закона необходимого разнообразия?
4. В чем сущность самосохранения?
5. В чем сущность закона развития?
6. В чем сущность закона информированности–упорядоченности?
7. В чем сущность закона единства анализа и синтеза?
8. В чем сущность закона композиции и пропорциональности?
9. Как можно классифицировать принципы организации?
10. Охарактеризуйте общие принципы организации.
11. Дайте характеристику принципам статического и динамического состояния организации.
12. Когда следует применять принципы рационализации?

## 5. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

### 5.1. Классические теории организации

Время появления работ, содержащих идеи классических теорий, охватывает период 1880–1940 гг.

Общие черты классических теорий:

1. Организация представляет собой модель с детерминированной деятельностью.
2. Руководитель разрабатывает правила и контролирует их исполнение.
3. Подчиненные должны выполнять предписания и распоряжения.

*Теория научного управления Ф. У. Тейлора.* Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты была предпринята Ф. У. Тейлором. По его мнению, любая деятельность должна изучаться с помощью научных методов на основе сбора и объективного анализа фактов.

Основные положения:

1. Принудительная стандартизация орудий, условий и методов труда.
2. Необходимость заранее планировать методы работы и деятельность организации в целом.
3. Управленческая деятельность на уровне цехов – 4 служащих (бригадир, инструктор-приемщик, мастер по ремонту, служащий, устанавливающий темп работ).
4. Системный анализ работы (оптимальный путь, время, внешняя среда).
5. Временное обследование (хронометрирование, нормирование).
6. Сдельная оплата труда рабочих.

*Теория организации А. Файоля.* На основе опыта работы в крупной угледобывающей компании французский ученый А. Файоль сформулировал 14 принципов построения и функционирования эффективной организации:

1. Разделение труда. Данный принцип означает, что количество обязанностей каждого отдельного исполнителя должно сводиться к минимуму за счет узкой специализации. Разделение труда всегда повышает его производительность и сокращает затраты, вместе с тем разделение труда имеет свои пределы.

2. Власть и ответственность. Принцип власти и ответственности означает наличие взаимосвязи между ответственностью руководителя и властью, которой он наделен. Возложение ответственности подразумевает наделение соответствующим правом отдавать приказы и требовать их исполнения.

3. Дисциплина. Принцип дисциплины говорит о том, что необходимо выполнять соглашения между организацией и работниками. При этом общие интересы должны превалировать над интересами работников. В случае нарушения соглашений должны применяться санкции. Лучший способ поддержания дисциплины – подбор хороших руководителей, четкие формулировки прав и обязанностей.

4. Единоначалие. Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

5. Единство целей и руководства. Все виды работ должны быть подчинены единой цели. Для достижения данного положения необходимо координировать работы из одного центра, по одному плану. Данный принцип объясняет необходимость единого руководства.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации и должны быть подчинены интересам предприятия.

7. Вознаграждение персонала. Данный принцип подразумевает справедливые методы стимулирования работников, соответствие оплаты труда объему и качеству выполненной работы.

8. Соотношение централизации и децентрализации. Принцип связан с увеличением или снижением объема власти руководителя, в зависимости от конкретной ситуации и способностей руководителя. Практика крупных предприятий показывает необходимость делегирования прав на нижестоящие уровни.

9. Иерархия. Данный принцип направлен на формирование в организации эффективных вертикальных связей. Связи, идущие сверху, должны проходить через каждую подчиненную единицу, прежде чем достигнут требуемого уровня. Связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя. Такая цепь является результативной при условии, что задания четко определены, деятельность департаментов основывается на четко определенных критериях, а полномочия руководителей специально передаются на нижестоящие уровни управления.

10. Порядок. Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности.

11. Справедливость. Принцип подразумевает уважение и справедливость администрации к подчиненным, сочетание доброты и ответственности. Справедливость руководителя рассматривается как основной фактор, побуждающий наемных работников к добросовестной производственной деятельности.

12. Стабильность. Работа с персоналом должна строиться на неизменных принципах, делающих действия руководителей предсказуемыми для подчиненных. Это обеспечивает уверенность в будущем и чувство безопасности. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел.

13. Инициатива. Работникам организации следует предоставлять возможности подавать новые идеи и предложения, которые можно будет использовать на благо организации.

14. Корпоративный дух. Руководитель должен формировать сплоченность и единство организации.

*Теория бюрократической организации М. Вебера.* Бюрократическая модель М. Вебера основана на рационализации коллективной деятельности. По его мнению, в организации должна быть сформирована соответствующая бюрократическая структура, которая обеспечивает необходимое поведение наемных работников и позволяет четко контролировать результаты их труда. Суть концепции можно свести к следующим моментам:

1. Все задания, необходимые для достижения целей, разделяются на специальные виды работ, исполнители – эксперты в своей работе, они несут ответственность за выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание выполняется в соответствии с системой общих правил с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Руководитель может устранить неопределенность при выполнении заданий.

3. Все сотрудники или подчиненные отвечают за свои действия и действия своих подчиненных перед руководителем. Власть – экспертная.

4. Каждое официальное лицо ведет дела своего подразделения безлично и формально, поддерживает социальную дистанцию между собой, подчиненными и клиентами с целью гарантий невмешательства отдельных личностей в достижение целей подразделения и исключения фаворитства.

5. Найм на работу осуществляется на основе технической квалификации, а продвижение – по старшинству и достижениям.

По мнению М. Вебера, элементы бюрократической модели присутствуют во всех организациях, но лишь немногие из них приближаются к бюрократии идеального типа. Для достижения этой цели организациям следует разработать и реализовать специальную стратегию.

## **5.2. Теория эффективной организации Р. Лайкерта**

По мнению американского ученого Р. Лайкерта, рост конкуренции, повышение индивидуальной свободы, стремление к развитию личности требуют разработки мер по приспособлению организации к новым условиям. Руководителям необходимо научиться лучше использовать человеческие ресурсы, для чего следует осуществлять:

- 1) принцип взаимоотношений поддержки;
- 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- 3) постановку высоких производственных целей.

Р. Лайкертом разработана модель организации «Система – 4».

Основные отличия построения взаимодействия между членами организаций, основанных на положениях классической теории и принципах модели Р. Лайкерта, представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Характеристики классической организации и организации «Система – 4»

Классическая организация	Организация «Системы– 4»
1. Процесс руководства не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных	1. Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам
2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций. Неблагоприятное отношение к организации	2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации благоприятное
3. Информация поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению и неточности	3. Информация свободно перемещается по всей организации – вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный. Подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	4. Процесс взаимодействия открытый и широкий. Подчиненные могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5. Принятие решений происходит централизованно в верхних звеньях организации	5. Принятие решений происходит децентрализованно, путем группового участия
6. Процесс постановки целей сосредоточен в верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие	6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию
7. Контроль централизован, упор делается на порицание за ошибки	7. Контроль расплывчат по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. Цели производства низки, руководители ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов	8. Цели производства высоки, руководители осуществляют комплекс мер для развития человеческих ресурсов

### 5.3. Теория организации Гласиера

Данная теория появилась в результате реализации исследований, проведенных в конце 1940-х гг. в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Результаты исследования отражены в работах У. Б. Д. Брауна и Э. Джеквеса. По мнению разработчиков теории, в каждой организации существует по меньшей мере четыре подсистемы. Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом (рис. 14).





Рисунок 14 – Подсистемы организации по теории Глассиер

Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, которые образуются вследствие разделения труда и делегирования полномочий. Функции образуют иерархию команд, оптимальное количество уровней иерархии определяется с помощью времени, требуемого для выполнения каждой функции. По мере продвижения вверх по иерархии характер работы меняется по уровню абстракции, требуемой для выполнения данной функции. Для оптимизации исполнительной структуры работа анализируется на каждом уровне. Чем большую часть времени сотрудник способен работать без контроля, чем абстрактнее его труд, тем выше ступень в иерархии он должен занимать. В ходе отбора и укомплектования штата необходимо обеспечивать подбор людей, отвечающих требованиям нагрузки для выполнения возложенных на них функций.

**Апелляционная** подсистема подразумевает, что каждый член организации имеет право обжаловать решение руководителя на более высоком уровне управления. В отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд предприятия (представители рабочего совета, правления и председатель, приглашаемый со стороны). Работник, рассматривающий жалобу принимает решение исходя из политики компании, установленных правил и прецедента.

**Представительская** подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителем. Функционирует на основе принимаемых законов.

Функция **законодательной** подсистемы состоит в выработке политики организации. Представители коллектива на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», касающийся решений о найме, распределении работ во времени, правилах работы и т. д.

Разработчики теории Глассиер предлагают руководителям организации учитывать социальный фактор, совмещать интересы производства и интересы работников. Руководитель, согласно теории, должен обеспечивать функционирование и исполнительной, и представительской подсистем.

#### **5.4. Теория административного поведения Г. Саймона**

Американский ученый Г. Саймон в своих работах исследовал то, как влияют цели организации на рациональное поведение людей. По мнению Саймона, работники преследуют собственные интересы, но не всегда правильно осознают их. В силу ограниченной рациональности они видят лишь некоторые из возможных вариантов поведения и не всегда способны принимать оптимальное решение.

Организации могут упростить процесс принятия решений через ограничение целей, на которые направлена деятельность. Цели определяются на основе ценностных предпосылок, которые будут определять приемлемые и неприемлемые варианты решений.

Г. Саймон считает, что в организации цели должны быть установлены таким образом, чтобы возникала иерархия целей, в которой цель каждого нижестоящего уровня могла бы рассматриваться в качестве средства для достижения целей вышестоящих уровней. Сама организация может рассматриваться как сформированный набор «целей – средств», устанавливающих последовательность принятия решений и действий внутри организации. Разделение общих целей на подчиненные и их распределение по исполнителям с соответствующим набором ресурсов значительно увеличивает возможность рационального поведения на каждом уровне.

#### **5.5. Теория организационного потенциала И. Ансоффа**

Теория организационного потенциала (Ансофф И., 1970).

И. Ансофф обозначил два подхода к формированию организационных структур:

1. Структурный подход. Основан на внутреннем устройстве фирмы, разделении на функции, был распространен до Второй мировой войны.
2. Динамический подход. Базируется на анализе связей с внешней средой, предполагает наличие тесной взаимосвязи между внешними связями, поведением фирмы и ее внутренним устройством. В рамках динамического подхода фирма вначале рассматривается в условиях стабильных внешних связей. Затем изучают влияние на организацию изменения внешней среды.

Главная задача высшего руководства – выявление стратегических проблем в условиях изменения внешней среды. В условиях стабильных внешних связей наиболее эффективной считается функциональная структура. По мере роста фирмы появляется дивизиональная структура, которая подразумевает организацию деятельности фирмы по различным продуктовым рынкам. Для многонациональной организации, согласно И. Ансоффу, структура должна формироваться по матричному принципу.

И. Ансофф выделил три основные стратегии в поведении современных фирм:

- стремление к экономичности использования ресурсов;

- обеспечение конкурентоспособности фирмы;
- политика в области нововведений.

Изменение фирмой внешней стратегии ведет к изменению внутреннего потенциала. Понятие потенциала включает:

- способы подразделения задач;
- способы взаимосвязи задач;
- структура полномочий внутри функций и между ними;
- культура организации (основы потенциала).

Изменение организационного потенциала целесообразно начинать с людей.

Модель управления фирмой (рис. 15) показывает, что в зависимости от внешних условий и характера решаемых проблем высшее руководство должно концентрировать внимание на вполне определенных моментах, указанных в матрице.

	<i>Устойчивые внешние условия (оперативные проблемы)</i>	<i>Изменчивые внешние условия (стратегические проблемы)</i>
<b>Вид деятельности</b>	Получение прибыли (реализация потенциала)	Создание стратегического потенциала
<b>Характер проблемы</b>		
<b>Внешний</b>	Реализация рыночной стратегии	Разработка стратегического потенциала (1)
<b>Внутренний</b>	Экономичность использования ресурсов	Разработка организационного потенциала (2)

Рисунок 15 – Модель высшего руководства фирмой [2]

## 5.6. Теория институтов и институциональных изменений Д. Норта

В конце 1980 – начале 1990-х гг. американский ученый Дуглас Норт обосновал зависимость структуры и функционирования организаций от социальных институтов. По мысли Д. Норта, рынок представляет собой сложную структуру, включающую в себя различные институты. Под институтами понимаются правила, нормы поведения, а также механизмы, обеспечивающие их выполнение (законы, договоры, кодексы поведения, типы отношений, связи).

Норт проводит четкую границу между институтами и организациями. И те, и другие структурируют общество, но первые, выражаясь языком Норта, – «правила», вторые – «игроки», играющие по этим правилам. Возникая и эволюционируя под влиянием институтов, организации способны изменять институциональную среду. Если организация воспринимает свои возможности, свое текущее положение как относительно неудачные, она может склониться к

участию в процессе изменения институтов в свою пользу. Новые институты, согласно Д. Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях действующей институциональной системы.

Норт отмечает, что крупные институциональные изменения происходят крайне медленно, так как институты являются продуктом истории, основаны на вековых традициях и стереотипах людей. Принципиальное значение и актуальность имеют следующие положения теории институциональной экономики, сформулированные Нортом:

1. Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Страны, которые принимают законы, пригодные для других неформальных норм, приобретают совсем не то направление развития, которое имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития.

3. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

## **5.7. Современные направления разработок теории организации**

Происходящие в современном обществе процессы способствуют появлению новых направлений разработки теорий организации. Среди интересных современных концепций можно назвать следующие.

### *1. Концепция внутренних (организационных) рынков корпораций*

Согласно данной модели, подразделения предприятия рассматриваются в виде автономных подразделений, связь между которыми обеспечивается на основе рыночных отношений. Перенесение рыночных отношений внутрь компании (внутренние рынки) вызвало к жизни новый тип структур – сетевые организации.

Сетевые организации имеют следующие особенности:

- сетевые организации используют активы нескольких фирм, расположенных в различных частях ценностной цепочки;
- сетевые организации больше полагаются на рыночный механизм, чем на административные формы управления;
- сети предполагают действенную и заинтересованную роль участников;
- сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и (или) взаимном владении акциями участников группы.

Важное условие при формировании сети – добровольность.

## *2. Теория альянсов (ассоциаций)*

С целью более эффективного использования ресурсов (научно-технических, финансовых, интеллектуальных) многие компании налаживают горизонтальные связи, образуя ассоциации, основанные на общих бизнес-процессах. Данная модель отношений предусматривает кооперацию различных организаций, в том числе бывших конкурентов, меняя представления о традиционных рыночных отношениях. Благодаря объединению усилий создается более эффективная организация с новыми возможностями. К числу таких структур относятся «горизонтальные корпорации», стратегические союзы, конгломераты, консорциумы, холдинги, хозяйственные ассоциации.

## *3. Концепция популяционной экологии (М. Хэннон, Д. Фриман)*

- способность всего общества изменяться зависит от развития новых форм организации. Если общество включает большее разнообразие форм организаций, то оно развивается быстрее;
- развитие организаций во многом происходит так же, как популяции биологических видов: соответствующие условиям выживают и развиваются, а те, которые не соответствуют, вымирают.
- эволюция организаций не обязательно носит устойчивый характер. Периоды быстрых изменений, когда создаются и испытываются новые формы, перемежаются с относительно стабильными периодами, когда старые формы продолжают существовать;
- существует понятие плотности популяции: количество организаций с новой организационной формой или преобразованных и перешедших к подобной форме в определенной нише (сегменты рынка, сферы деятельности). Существуют пределы плотности: каждая ниша во внешней среде может поддерживать плотность до тех пор, пока ее емкость не будет исчерпана. Когда ресурсы ниши истощены, плотность популяции дальше не будет расти;
- в период создания новых организационных форм происходит постоянный рост их количества в определенном сегменте рынка, что необязательно останавливает желающих войти в него;
- современные организации не должны находиться в состоянии постоянного движения и инновации. Организации существуют благодаря надежности и стабильности, каждое из этих качеств увеличивается с возрастом организации.

## *4. Органическая модель*

Концепция связана с идеями Т. Бернса и Д. Сталкера, изложенными в работе «Управление инновациями». Сторонники данного подхода считают неэффективными организации, работающие по традиционной бюрократической модели, полагая, что данная модель мешает организационным изменениям, снижает адаптационные возможности организации.

На смену «механическому» типу организации должна прийти организация, построенная по принципу органической системы, способная к саморегуляции,

сохранению устойчивости в условиях динамичной внешней среды. Отличительными признаками органической модели являются:

- высокая квалификация персонала;
- импровизация (приблизительное распределение функций и задач);
- внимание к правильной постановке проблемы и цели;
- децентрализация управления;
- упор на горизонтальные коммуникации;
- самомотивация и самоконтроль.

Организации подобного типа показали свою эффективность в электронной промышленности, характеризующейся непрерывным изменением технологий, сложным и динамичным внешним окружением.

#### *5. Концепция обучающих организаций (П. Сенге, 1999 г.)*

Обучающая организация – комбинация передовых управленческих инструментов. Базируется на пяти «умениях организации»:

- первое «умение» – мастерство в совершенствовании личности;
- второе «умение» – интеллектуальные модели;
- третье «умение» – общее видение;
- четвертое «умение» – групповое обучение;
- пятое «умение» – системное мышление.

Обучающая организация предполагает, что обучение – это не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать.

Характеристики обучающей организации:

- «обучающийся» подход к выработке стратегии;
- партисипативная политика управления;
- информационная открытость;
- учет и контроль деятельности организации;
- внутренний обмен услугами;
- гибкие механизмы вознаграждения;
- структура, представляющая работникам возможности;
- постоянное «сканирование» окружающей среды;
- совместные проекты организации и связанных групп;
- климат, способствующий обучению;
- постоянное саморазвитие каждого сотрудника.

#### *6. Концепция интеллектуальной организации*

Интеллектуальные организации основываются на исследованиях научно-технических, интеллектуальных, трудовых и других факторах, оказывающих влияние на изменение организационных систем. Важным условием интеллектуальных организаций является свобода слова и свободная коммуникация между работниками независимо от их ранга. Каждый работник наделен полномочиями по принятию решений. Организация ориентирована в большей степени на группы, нацеленные на результат. Предполагается сотрудничество между такими группами и руководством.

Основная качественная характеристика интеллектуальной организации – переход от административного контроля и координации к прямой

ответственности и контроль исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. Сотрудники интеллектуальной организации обладают широкой автономией и имеют доступ к широкому спектру информации. Каждый сотрудник имеет возможность проявить свои способности и талант, имеет свободу выбора и свободу действий.

Условия построения интеллектуальной организации:

1. Свобода выбора:

- широкий доступ к информации;
- свобода предпринимательства;
- либерализация рабочих групп.

2. Общая ответственность:

- равенство и разнообразие;
- система добровольного обучения;
- демократическое самоуправление.

### *7. Виртуальная корпорация*

Основная цель виртуальных корпораций – объединение технологий, ресурсов, знаний, традиций и опыта нескольких компаний для удовлетворения спроса на потребительском рынке. Виртуальные корпорации делают необязательным реальное присутствие работников на определенных рабочих местах, они могут осуществлять совместные проекты, будучи разбросанными по всему миру, объединенные посредством информационных и интеллектуальных технологий.

Виртуальные корпорации предполагают стирание иерархических рамок и развитие интеллектуального сотрудничества. Функции руководящих менеджеров в виртуальных корпорациях ограничиваются организацией совместной работы, подбором и обучением персонала. Служебные обязанности и полномочия в виртуальных корпорациях постоянно меняются. Виртуальные корпорации имеют временную природу, имеют возможность существенно снижать издержки, основаны на взаимном доверии друг к другу.

### *8. Реинжиниринг*

Данное направление представляет скорее метод радикальной перестройки организации, нежели новую организационную теорию. Реинжиниринг подразумевает полное переосмысление производственной, хозяйственной, финансовой, экономической, организационной деятельности предприятия. Задача реинжиниринга – определить модель развития организации и осуществить переход к данной модели.

Проведение реинжиниринга подразумевает: анализ существующих процессов, выявление процессов, требующих изменения, определение ключевых показателей эффективности организации, осуществление преобразований, контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности.

## Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Назовите основных представителей классической теории организации.
2. Назовите основные идеи теории управления Ф. Тейлора.
3. Перечислите основные принципы теории организации А. Файоля.
4. В чем заключается суть теории бюрократической организации М. Вебера?
5. Охарактеризуйте черты эффективной организации Р. Лайкерта («Система– 4»).
6. В чем смысл деления организации на подсистемы, используемого в теории Глассиера?
7. Для чего в теории административного поведения Г. Саймона предлагается разработка иерархии целей организации?
8. Назовите основные идеи теории организационного потенциала И. Ансоффа
9. В чем суть теории институтов и институциональных изменений Д. Норта?
10. Раскройте содержание концепции внутренних рынков организации.
11. На чем основана теория альянсов организаций?
12. В чем заключается идеология экологического руководства организацией?
13. Укажите основные отличия концепций бюрократической и органической модели.
14. Как связаны технология и структура организации, согласно социотехнической модели?
15. Охарактеризуйте реинжиниринг как метод радикальной реорганизации предприятия.



## 6. СТРУКТУРНЫЙ ДИЗАЙН ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Назначение и система целей организации

Социальные организации являются результатом целенаправленной деятельности. Цели организации определяются исходя из внешних условий и интересов основателей организации.

Общая, официально сформулированная цель, объясняющая причины существования организации, называется **миссия**. В миссии определяются границы и результаты бизнеса. Положения миссии служат инструментом коммуникации с внешними контрагентами и членами организации.

Общие цели поддерживаются оперативными. Оперативные цели представляют собой специфические, количественно оцениваемые результаты, ради достижения которых организация осуществляет свою деятельность. Официальные цели отражают стратегию организации. Оперативные цели отражают конкретную ситуацию, отвечают первоочередным задачам и соответствуют работе подсистем организации. Оперативные цели могут быть связаны с ресурсами, рынком, работой с персоналом, инновациями и изменениями, производительностью.

Для выполнения задач, поставленных миссией и оперативными целями, выбираются варианты стратегии и дизайна организации. Стратегия представляет собой план взаимодействия с внешней средой для достижения поставленных целей. Различные подходы к определению стратегии организации изучает дисциплина «Стратегический менеджмент». Область стратегий бизнеса отличается высоким динамизмом, теоретики и практики постоянно осуществляют поиск новых подходов для получения преимуществ над конкурентами.

Выбор стратегии в значительной степени определяет внутренние особенности организации. Для иллюстрации этого положения остановимся на двух моделях формулирования стратегий: конкурентные стратегии М. Портера и типология стратегий Майлса и Сноу.

#### *Конкурентные стратегии Портера*

М. Портер разработал схему, описывающую три конкурентные стратегии: лидерства по издержкам, дифференциации и фокусировки (рис. 16). При использовании стратегии усилия организации направлены на то, чтобы товары (услуги) данной организации воспринимались как уникальные. Стратегия лидерства по затратам направлена на увеличение доли рынка за счет снижения издержек по сравнению с конкурентами. При стратегии фокусировки организация концентрируется на определенном региональном или покупательском сегменте рынка.

Целевой рынок сбыта	Стратегическое преимущество	
	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Широкий	1. Стратегия лидерства в снижении издержек	2. Стратегия дифференциации
Узкий	3. Стратегия фокусирования (концентрации)	
	с акцентом на снижение издержек	с акцентом на дифференциацию

Рисунок 16 – Конкурентные стратегии Портера

### *Типология стратегий Майлса и Сноу*

Типология стратегий Майлса и Сноу базируется на положении, что стратегии организации соответствуют характеристикам внешнего окружения.

**Стратегия поиска** – инновации, риск, новые возможности, рост. Уместна для динамической среды, творчество важнее производительности.

**Стратегия защиты доли рынка** – ориентирована на стабильность и сокращение расходов, сохранение существующих потребителей. Цель – обеспечение экономической эффективности и контроль за производством надежных, высококачественных товаров для неизменных потребителей.

**Стратегия анализа** – стабильный бизнес при осуществлении периферийных инноваций. Среднее между стратегиями поиска и защиты доли рынка. Баланс между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых.

**Стратегия реагирования** – реакция на опасности и возможности с целью приспособиться. Долгосрочного плана нет, миссии и целей – тоже. Организации предпринимают любые действия, отвечающие насущным потребностям.

Связь между стратегиями и внутренними особенностями организации представлена в таблице 7.

К другим факторам, влияющим на построение организации, относят следующие:

- среда функционирования организации;
- технологии;
- размер/жизненный цикл;
- культура.

Таблица 7 – Связь между стратегиями и внутренними особенностями организации

Конкурентные стратегии Портера	Типология стратегий Майлза и Сноу
<p><b>Стратегия Дифференциация</b>  <b>Конструкция организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на обучение, гибкий, свободный образ действий, преобладает горизонтальная координация</li> <li>– Большие исследовательские возможности</li> <li>– Важность взаимоотношений с потребителями</li> <li>– Поощрение творчества сотрудников, готовности к риску и инновациям</li> </ul> <p><b>Стратегия Лидерство по затратам</b>  <b>Конструкция организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на экономическую эффективность, жесткая центральная власть, строгий контроль издержек, частые подробные отчеты</li> <li>– Стандартные рабочие процедуры</li> <li>– Высокопродуктивные системы снабжения и сбыта</li> <li>– Постоянный надзор, повседневные задания, ограниченность полномочий сотрудников</li> </ul>	<p><b>Стратегия Поиск</b>  <b>Конструкция организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на обучение, гибкая, изменяемая, децентрализованная структура</li> <li>– Большие исследовательские возможности</li> </ul> <p><b>Стратегия Защита доли рынка</b>  <b>Конструкция организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ориентация на экономическую эффективность (централизованная власть, контроль издержек)</li> <li>– Акцент на эффективности продукции, низкие накладные расходы</li> <li>– Непрерывное наблюдение за работниками и наделение их ограниченными полномочиями</li> </ul> <p><b>Стратегия Анализ</b>  <b>Конструкция организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Баланс экономичности и обучения, строгий контроль издержек в сочетании с гибкостью и адаптивностью</li> <li>– Установка на экономическую эффективность существующих производственных линий, акцент на творчестве, исследовании и допустимости риска, связанного с инновациями</li> </ul> <p><b>Стратегия Реагирования</b>  <b>Конструкция организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие ясного подхода, элементы организации могут резко меняться в зависимости от обстоятельств</li> </ul>

*Методы определения эффективности организации*

**Метод цели.** Предполагает идентификацию целей и оценку, насколько успешной была организация в достижении целей.

Индикаторами достижения целей являются следующие характеристики:

- прибыльность;
- рыночная доля;
- рост;
- социальная ответственность;
- качество товаров и услуг;
- исследования и разработки;

– финансовая устойчивость и т. д.

**Метод ресурсов** рассматривает вводимые ресурсы. Метод предполагает, что эффективность организации определяется получением и использованием ценных ресурсов. Индикаторы эффективности организации, согласно методу ресурсов, включают следующие параметры:

– позиция на переговорах – способность организации получать необходимые ценные ограниченные ресурсы;

– способность ответственных лиц правильно воспринимать реалии внешнего окружения;

– способность менеджеров использовать материальные и нематериальные ресурсы;

– способность организации реагировать на изменения во внешнем окружении.

**Метод внутреннего процесса** рассматривает эффективность как показатель внутреннего здоровья и продуктивности организации.

Семь признаков эффективной организации:

1. Прочная корпоративная культура и здоровый рабочий климат.
2. Командный дух, лояльность к рабочей группе и командная работа.
3. Взаимное доверие и коммуникации между работниками и менеджерами.
4. Принятие решений вблизи источника информации независимо от того, в каком месте организационной структуры этот источник находится.
5. Неискаженные вертикальные и горизонтальные коммуникации; обмен релевантными фактами и ощущениями.
6. Вознаграждение менеджеров за результаты работы и за развитие подчиненных, а также создание эффективных рабочих мест.
7. Взаимодействие между организацией и ее частями; разрешение конфликтов, возникающих при работе над проектами в интересах организации.

## 6.2. Организационные структуры управления (ОСУ)

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

*Основные понятия*

**Организационная структура** – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

**Элементами** ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т. п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

**Звено управления** – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

**Ступень (уровень) управления** – единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

**Аппарат (орган) управления** – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**Структурное подразделение** – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

**Полномочия** – [ограниченное право]. Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются по наследству непосредственно от начальника к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю законную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией. Рабочий должен знать свои права и свои полномочия. Штабные (функциональные) полномочия — это полномочия, основанные на выполнении определенной функции.

**Уровень управления** – часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования свыше – или нижестоящими звеньями. Фактическое количество уровней на предприятиях колеблется от одного – двух в малых фирмах до восьми–девяти в крупных объединениях и корпорациях. В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший:

1. Низший уровень управления (технический уровень).
2. Средний уровень управления (управленческий уровень).
3. Высший уровень управления (институциональный уровень).

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря **связям**, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так

называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

В определении организационной структуры присутствуют три ключевых компонента:

1. ОСУ отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объемы контроля менеджеров и супервайзеров.
2. ОСУ отражает объединение индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию.
3. ОСУ требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.

***Принципы построения организационных структур:***

- соответствие целям и задачам организации;
- гибкость;
- специализация;
- координация;
- нормоуправляемость;
- единство прав и ответственность;
- разграничение полномочий;
- организационный контроль;
- снижение управленческих расходов.

Выделяют два подхода к структуре организации.

1. **Вертикальная** организация: акцент на эффективности.

Доминирование вертикальной структуры:

- специализация задач;
- жесткая иерархия, множество правил;
- вертикальная коммуникация, система отчетности;
- централизованное принятие решений.

2. **Горизонтальная** организация: акцент на обучение.

Доминирование горизонтальной структуры:

- распределение задач, полномочий;
- нестрогая иерархия, минимум правил;
- горизонтальная коммуникация, непосредственное общение;
- множество команд и рабочих групп;
- децентрализованное принятие решений.

Вертикальные и горизонтальные информационные связи.

**Вертикальные** связи используются для координации действий верхнего и нижнего уровней организации и, преимущественно, предназначены для контроля.

Работники нижнего уровня в своей деятельности руководствуются целями, которые поступают сверху, на верхний уровень идет информация о деятельности нижнего уровня.

Основные приемы:

- иерархическая переадресация – если решение проблемы известно – ее адресуют низшему уровню, если нет – идет переадресация на высший уровень иерархии;
- правила и планы. Правила – стандартный источник информации, позволяющей работникам деятельности действовать координированно, не используя коммуникацию по поводу частных видов деятельности. Планы – разновидность каналов устойчивой информации. Наиболее распространенный план – бюджет. Если бюджет хорошо разработан – работники работают самостоятельно в рамках выделенных ресурсов;
- вертикальные системы информации: периодические отчеты, текстовая информация и компьютерное общение менеджеров. Вертикальные системы – элемент контроля.

**Горизонтальные** информационные связи используют информационные системы, для которых характерны:

- прямые контакты (между менеджерами и работниками, решающими одни проблемы);
- рабочие группы – временное подразделение, составленное из работников всех подразделений, участвующих в решении проблемы;
- постоянный интегратор (занят координацией работы: объединяет людей, разрешает конфликты и т. д.) – менеджер, ответственный за определенный вид продукции, ни перед кем не отчитывается;
- команды – постоянные рабочие группы, часто работают вместе с интегратором. Виртуальная команда – состоит из членов, распределенных организационно и географически и поддерживающих связь с помощью информационных и коммуникационных технологий без личных контактов через интернет и единое программное обеспечение.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика организаций механистического (бюрократического) и органического типа

<b>Бюрократический тип</b>	<b>Органический тип</b>
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав, высокая степень формализации	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований, низкая степень формализации
Четкая командная цепочка	Свободный поток информации
Высокая степень специализации (разделение каждой задачи на ряд процедур)	Команды с перекрестными функциями, процессный подход к решению проблем
Небольшие сферы контроля	Большие нормы управляемости
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития

Архитектура связей определяет отношения отчетности. **Отношения отчетности** – цепь инстанций, в структуре представлены вертикальными линиями, властные отношения не должны прерываться.

### 6.3. Механистические (бюрократические) структуры

#### 6.3.1. Линейная структура управления (рис. 17)



Рисунок 17 – Линейная структура управления

Основные отличительные признаки:

- отношения строятся по принципу «руководство – подчинение»;
- возможность воздействия только на ограниченный круг подчиненных;
- информация курсирует между прямыми руководителями и подчиненными.

Преимущества:

- простота организационных форм и четкость взаимосвязей.

Недостатки:

- высокая степень бюрократизации деятельности отдельных звеньев управления;
- длинная цепь организационного воздействия от руководителя до конечного исполнителя.



Область использования:

- организации со строгим подчинением и субординацией (например, военные организации);
- как элемент общей системы управления организацией (подсистема линейного руководства).

### 6.3.2. Функциональная структура (рис. 18)



Рисунок 18 – Функциональная структура управления

Основные отличительные признаки:

- группировка организации по функциональному признаку;
- множественность подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач.

Преимущества:

- высокий уровень специализации профессиональной деятельности;
- отсутствие дублирования линейных и функциональных взаимосвязей.

Недостатки:

- высокая степень заинтересованности в реализации целей функциональных подразделений в ущерб общим целям организации.

Область использования:

- в чистом виде практически не применяется;
- как элемент общей системы управления организацией (совокупность функциональных подсистем).

### 6.3.3. Линейно-функциональная структура (рис. 19)

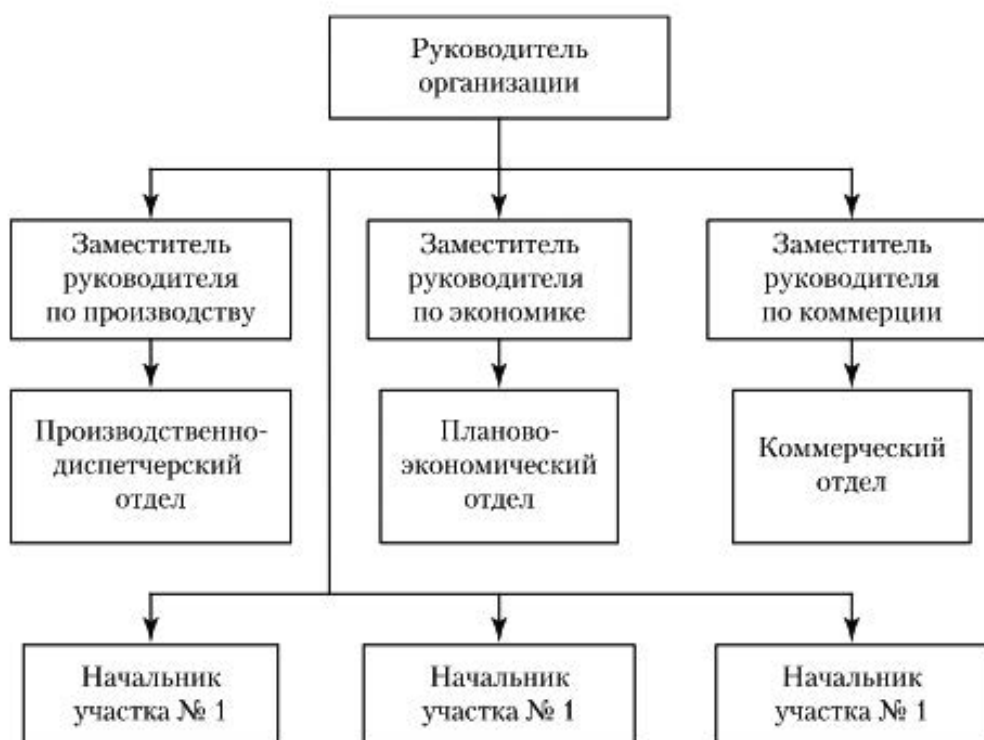


Рисунок 19 – Функциональная структура управления

Основные отличительные признаки:

- двойное подчинение персонала линейному и функциональному руководителю;
- специализация управленческого процесса по функциональному признаку;
- «шахтный» принцип построения организации.

Преимущества:

- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность закрепления полномочий и ответственности за персоналом.

Недостатки:

- дублирование функций руководителей и специалистов в процессе управленческой деятельности;
- неадекватность реагирования на изменения внешней и внутренней среды объекта.

Область использования:

- небольшие организации с устойчивым типом производства и управления;
- как элемент общей системы управления в организациях любого типа.

#### 6.3.4. Дивизиональные структуры (рис. 20-23).

Дивизиональные структуры – это специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. Но в силу специфического построения подразделений либо с ориентацией на регион, либо на продукт, либо на потребителя эти структуры весьма динамичны и близки к адаптивному типу. С увеличением размеров фирм, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды происходит структуризация органов управления путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся: по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальный принцип). Применяются и смешанные структуры такого типа (рис. 23).



Рисунок 20 – Продуктовая структура управления



Рисунок 21 – Структура управления, ориентированная на потребителя

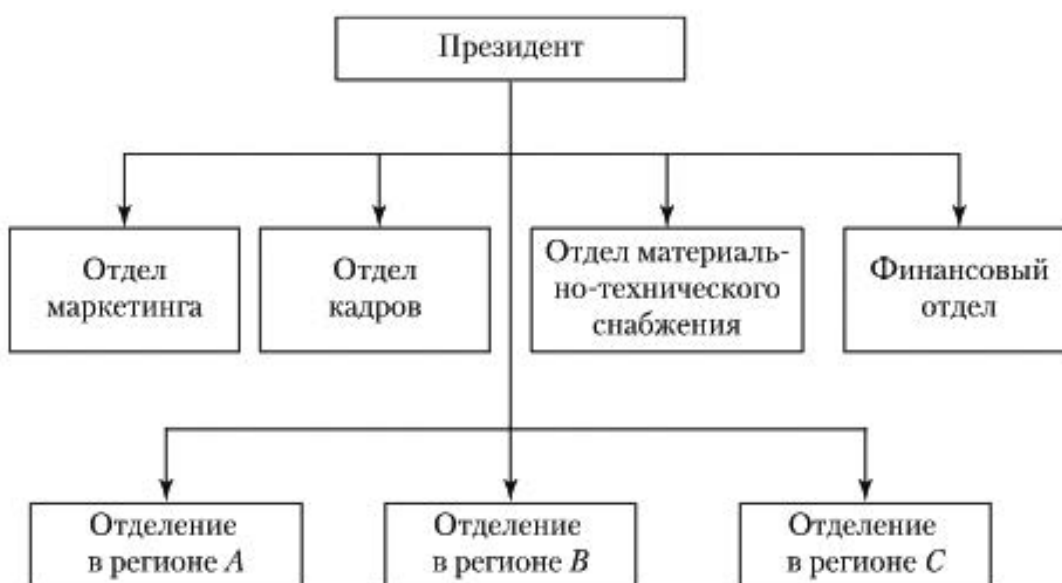


Рисунок 22 – Региональная структура управления



Рисунок 23 – Смешанная дивизиональная структура управления

Основные отличительные признаки:

- деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или географическим регионам;
- создание специализированных производственных отделений.

Преимущества:

- оперативность взаимодействия потребителя с производителем;
- повышение скорости реагирования системы управления на потребности производства;
- повышение гибкости системы.

Недостатки:

- многозвенность управления;
- рост иерархичности;
- усложнение информационных взаимосвязей;
- рост затрат на содержание аппарата управления.

Область использования:

- крупные организации с высокоразвитым специализированным производством;
- организации с высоким уровнем диверсификации производства;
- при создании филиалов, дочерних компаний и пр.;
- при укрупнении организаций.

Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной структур управления представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнение линейно-функциональной и дивизиональной структур управления

Линейно-функциональная структура	Дивизиональная структура
Стабильность	Гибкость
Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятия решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на стабильную технологию и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии

## 6.4. Органические (адаптивные) структуры управления

### 6.4.1. Проектные структуры

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду

работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят на работу по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все выделенные для данной цели ресурсы.

#### 6.4.2. Матричные организационные структуры

Основаны на принципах закрепления двойного подчинения. Эта структура управления является весьма сложной, ее типовая схема представлена на рисунке 24.

В матричных структурах по вертикали показано управление структурными подразделениями организации, по горизонтали – управление отдельными программами и проектами (например, при организации исследований и разработок), для выполнения которых на время привлекаются специалисты и ресурсы из различных подразделений организации.

Матричная структура предусматривает больший объем информации и принятых решений, чем в предыдущих организационных системах. Отличительной чертой матричного подхода является формальное наличие у работника одновременно двух руководителей с равными правами. Эта система двойного подчинения основана на комбинации двух начал – функционального и продуктового.

Функциональная (или техническая) часть матрицы ответственна за обеспечение работы спецификациями, техническим руководством, квалифицированным персоналом и его развитием.

Продуктовая (или административная) часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей.

Комбинация этих двух частей направлена на поддержание баланса между техническими (как хорошо работа выполнена) и административными (какая работа сделана и во сколько это обошлось) целями. Эффективное переплетение вертикальных (административная часть) и горизонтальных (техническая часть) связей и коммуникаций обеспечивает требуемый баланс.

Каждая матрица отношений включает три типа ролей в организации:

- 1) главный руководитель, поддерживающий баланс в схеме двойного подчинения;
- 2) руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- 3) руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся и перед функциональным, и перед продуктовым руководителем.

Специалисты функциональных отделов закрепляются на формальной основе за определенным продуктом и поэтому должны подчиняться двум руководителям. Эффективная поддержка данных ролей на должном уровне предъявляет очень высокие требования к персоналу во всех отношениях. Безусловно, существуют и недостатки использования матричных структур в организации.

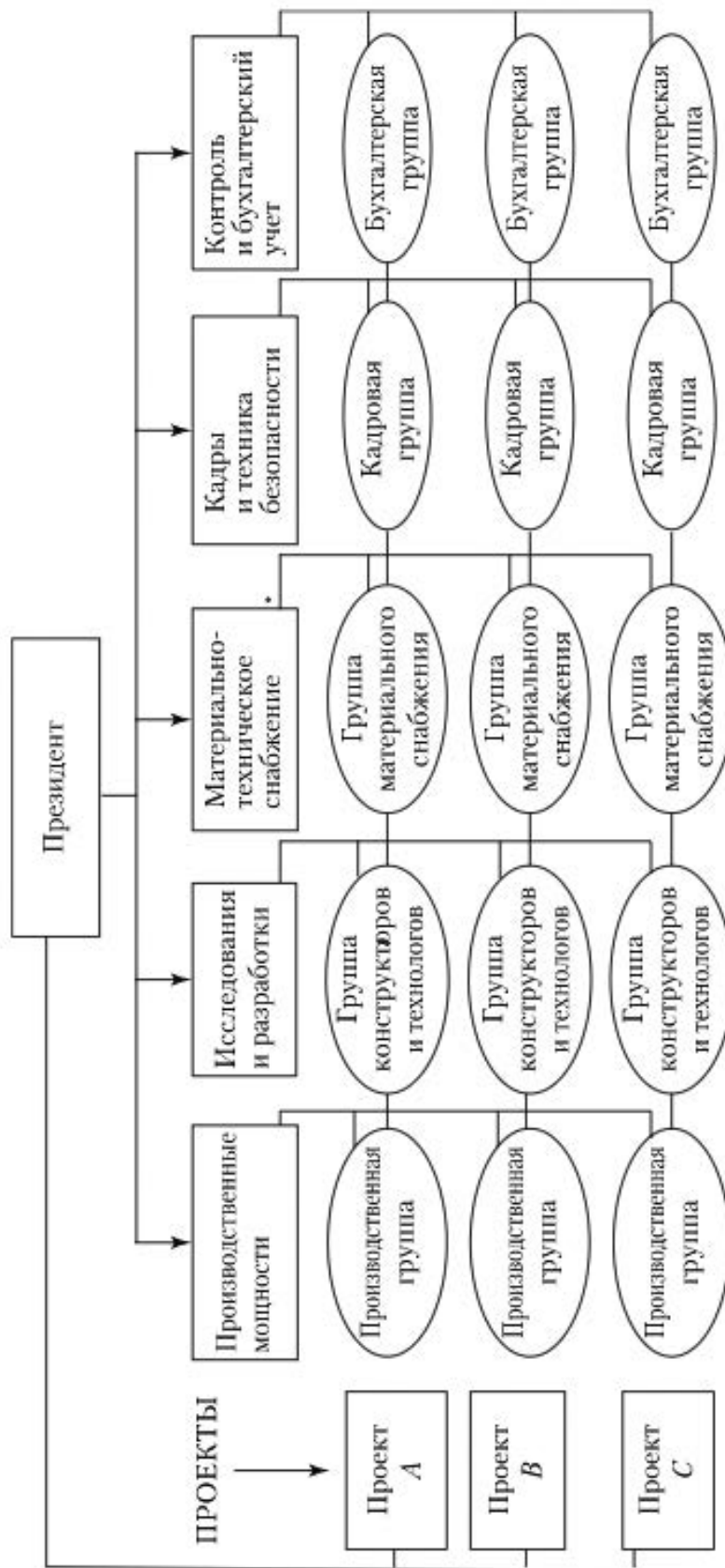


Рисунок 24 – Матричная структура управления

## Матричная структура

Основные отличительные признаки:

- «Решетчатая» организация, построенная по принципу неординарного подчинения исполнителей.
- Управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно.

Преимущества:

- повышение ответственности исполнителей;
- усиление контролирующих функций руководителей;
- быстрота реагирования на изменения внешней и внутренней среды организации.

Недостатки:

- усложнение организационных взаимоотношений;
- многопоточность информационных взаимосвязей;
- многоуровневое подчинение исполнителей.

Область использования:

- специализированные научные организации;
- крупные научно-производственные комплексы;
- многопрофильные предприятия;
- как элемент организационной структуры крупного промышленного предприятия.

## 6.5. Новые типы организационных структур

### 6.5.1. Сетевая структура организации (рис. 25)

Сетевая структура означает, что организация дезагрегирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.



Рисунок 25 – Схема сетевой организации



Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Во-вторых, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников. В-третьих, во все большем количестве отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы: производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

Отличительные признаки сетевых виртуальных организаций будущего можно представить следующим образом:

1) использование информационных технологий для установления прочных контактов;

2) объединение усилий для реализации новых возможностей;

3) отсутствие традиционных границ – при тесном сотрудничестве производителей, поставщиков, клиентов трудно определить, где начинается одна компания и заканчивается другая;

4) основные достоинства и недостатки таких организаций приведены в таблице 10.

5) доверие – партнеры разделяют чувство «общей судьбы», понимая, что судьба каждого из них зависит от другого;

6) совершенство – поскольку каждый партнер привносит в союз свою «основную компетенцию», можно создать организацию, современную во всех отношениях.

Таблица 10 – Достоинства и недостатки сетевой структуры организации

Достоинства	Недостатки
Высокая конкурентоспособность Гибкое использование рабочей силы Высокая адаптивность к требованиям рынка Сокращение уровней иерархии	Отсутствие непосредственного контроля над деятельностью организации Возможность нежелательной утраты группы участников Низкая лояльность сотрудников

### 6.5.2. Многомерная организация (рис. 26)

Многомерные организации – это организации, в которых структурные подразделения одновременно выполняют несколько функций (как бы в нескольких измерениях):

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят определенный вид продукта или услуги для конкретного потребителя, или рынка;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции, обслуживают конкретного потребителя.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа (подразделение), которая реализует все три функции: снабжение, производство,

распределение. Такая группа может являться «центром прибыли». Иногда это могут быть самостоятельные компании.

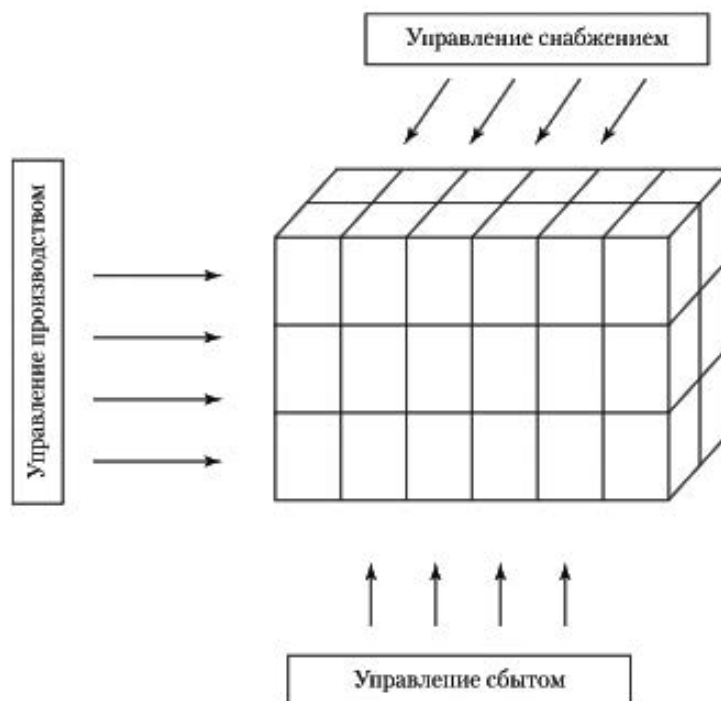


Рисунок 26 – Многомерная организация

Подразделения легко включаются в организационную структуру и могут выходить из нее, их жизнеспособность зависит от умения производить товары и услуги, пользующиеся спросом. Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, платят внутренним и внешним поставщикам на договорной основе. Функциональные подразделения (производство, склад, кадры, бухгалтерия) предоставляют услуги, главным образом, другим подразделениям компании, являясь для них поставщиками. Таким образом, возникает внутренний рынок внутри организации. Подразделения гибко реагируют на изменения потребностей внутренних и внешних потребителей. Потребители же автоматически контролируют своих поставщиков. При этом показатели работы подразделения не зависят от показателей другого подразделения, что облегчает контроль и оценку деятельности подразделения.

*Особенности многомерных организаций таковы:*

- бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, компания инвестирует в них средства или дает кредиты;
- в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;
- многие подразделения внутри многомерной организации также могут быть многомерными. Подразделения также могут быть многомерными, даже если организация в целом не является многомерной (например, региональное отделение крупной корпорации может обладать

многомерной структурой, в то время как корпорация в целом представляет собой дивизиональную структуру);

- отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций оргструктуры в целом и взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;
- каждое подразделение организации может быть полностью автономным, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т. д.;
- основной показатель эффективности работы автономных групп – получаемая прибыль; это упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация, более эффективно работает система управления.

Таблица 11 – Достоинства и недостатки сетевой многомерной организации

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды	Многомерность не обеспечивает эффективности работы подразделений
Снижение бюрократии и упрощение системы управления	Тенденция к анархии
Ориентация на цели, не на средства	Борьба за ресурсы внутри организации
Сочетание широкой автономии подразделений с использованием синергии на уровне организации	Отсутствие непосредственного контроля за подразделениями
	Трудности в реализации стратегических проектов

### 6.5.3. Круговая организация (рис. 27)

*Круговая организация.* Основным принципом круговой организации – демократическая иерархия. Руководители не являются командирами, а выступают в большей степени как лидеры. В отличие от иерархической структуры традиционных организаций круговая организация обладает такими особенностями, как отсутствие безраздельного авторитета руководителей, возможность участия каждого члена организации в управлении, коллективное принятие решений управления каждого члена организации. Эти принципы реализуются через особенности структуры круговой организации, основной из которых является то, что вокруг каждого руководителя формируется совет.

В каждый совет, помимо руководителя подразделения, входят его подчиненные, а также сторонние представители – руководители других структурных подразделений, внешние клиенты и потребители, общественные представители. Участие в совете обязательно для руководителей, но является добровольным для подчиненных.

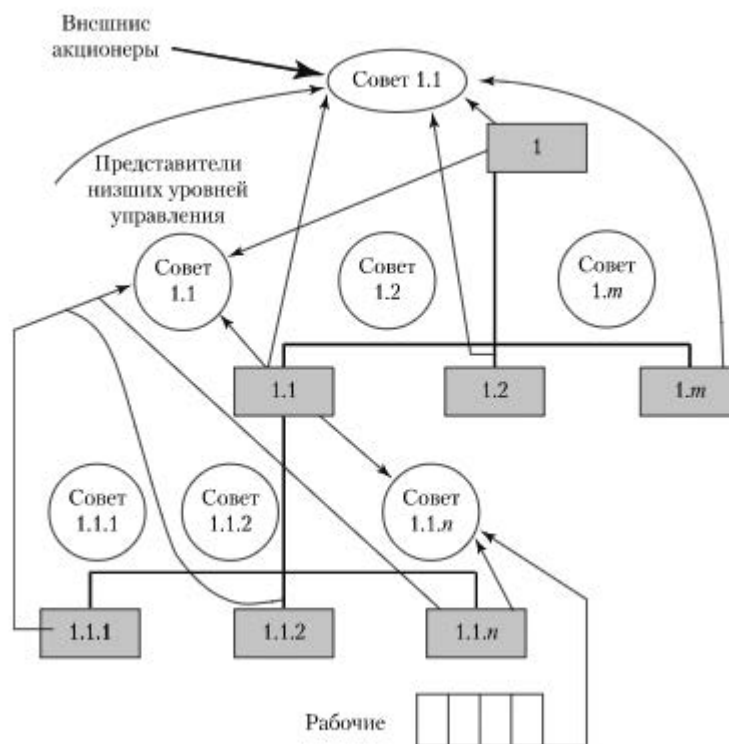


Рисунок 27 – Круговая организация

### *Виртуальная организация*

Виртуальная организация представляет собой сеть, включающую объединение людских, финансовых, материальных, организационно-технологических и прочих ресурсов различных предприятий и их интеграции с использованием компьютерных сетей. Это позволяет сформировать гибкую и динамичную организационную систему, наиболее приспособленную к быстрому созданию нового продукта и выводу его на рынок. Виртуальная организация не имеет географического центра, функционирование его подразделений координируется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Черты, характерные для виртуальной организации:

- незначительная физическая структура;
- доверие коммуникационным технологиям;
- мобильность работы;
- отсутствие границ и вовлечение;
- гибкость и ответная реакция.

*Виды виртуальных организаций.* Выделяют следующие виды виртуальных организаций: вэб-ориентированное предприятие; виртуальную корпорацию; виртуальную команду; виртуальный офис; стратегическое ВП.

Под **вэб-ориентированным виртуальным предприятием** понимается организация, в которой основные функции реализуются через Интернет. Предприятия подобного плана сами по себе могут существовать во вполне определенном физическом пространстве, однако вэб-технологии являются

основной базой для их деятельности, и без них функционирование предприятий подобного плана становится невозможным. Примером такого типа предприятия могут служить *bolero.ru* и *ozon.ru*. Несмотря на то, что обе компании существуют в реальном мире, продажи компаний реализуются полностью через Интернет.

Под **виртуальной корпорацией** понимается компания, строящая свою деятельность на базе аутсорсинга основных функций бизнеса.

В **виртуальной команде** члены физически удалены друг от друга и выполняют общие задачи, используя каналы электронных коммуникаций. Виртуальные команды могут быть частью более крупной компании, которая может иметь или не иметь другие характеристики виртуальности.

**Виртуальный офис** – виртуальное предприятие, основанное на принципах телеработы, под которой понимается работа вне офиса, например, работа дома, мобильная работа.

**Стратегическое виртуальное предприятие** возникает при необходимости достижения каких-либо общих стратегических целей, поставленных перед собой несколькими разными компаниями. Данные компании могут конкурировать между собой, однако в одной конкретной функциональной области могут договориться о сотрудничестве для реализации определенных задач. Примером подобных организаций являются стратегические альянсы, консорциумы, форумы разработчиков. Зачастую ведущие компании вступают в альянсы для выхода на новые рынки или для разработки единых технологических стандартов.

## 6.6. Современные организации

Современная организация – это организация, ориентированная на рынок. Это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков.

Анализ опыта построения организационных структур показывает, что формирование управленческих подразделений находится под существенным влиянием внешней и внутренней среды организации. Это является главной причиной невозможности применения некой единой модели управленческой структуры для всех организаций. Кроме того, эта невозможность обусловлена специфическими особенностями конкретной организации. Создание современной эффективной управленческой структуры должно опираться на научные методы и принципы построения организационных структур.

Главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должны стать: ориентация на долгосрочную перспективу; проведение фундаментальных исследований; диверсификация операций; инновационная деятельность; максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Процесс модификации организационных структур управления развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных можно выделить следующие:

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыль и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования». Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

В современных условиях требуются не только принципиально новые для нашей страны формы организации, не только в корне отличные методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности организаций, так и динамично меняющиеся внешние обстоятельства, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

– не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

– выявлять и связывать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;

– исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т. е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ; обеспечивать органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации, разработки соответствующих документов.

Симптомы структурного несоответствия:

- решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно;
- организация не отвечает инновациями на изменения окружающей среды;
- слишком много явных конфликтов.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Дайте определение структуры организации.
2. В чем достоинства и недостатки линейной структуры?
3. В чем сущность, достоинства и недостатки функциональной структуры?
4. Сформулируйте достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры.
5. Объясните, в чем сущность, достоинства и недостатки матричной структуры. Какие условия необходимы для ее создания?
6. Почему большие организации склонны использовать гибридные структуры?
7. Охарактеризуйте типы дивизиональной структуры, ее сущность, достоинства и недостатки.
8. Основные этапы эволюции организационных структур.

## **7. ЭЛЕМЕНТЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

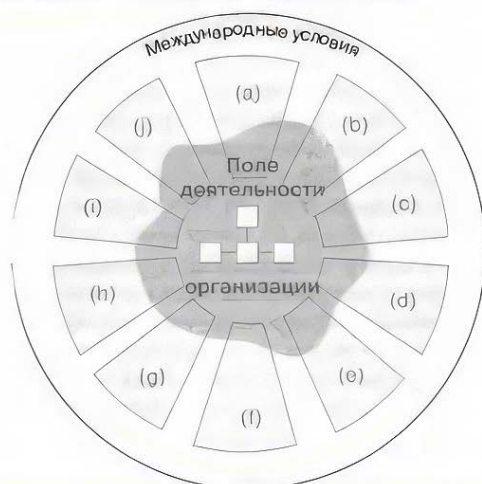
### **7.1. Внешняя среда**

Внешняя среда организации – это совокупность всех элементов, которые существуют за пределами организации и потенциально способны влиять на всю организацию или ее часть. Поле деятельности (домен внешней среды) – пространство (внешнее поле), выбранное организацией в окружающей среде для своей деятельности. Окружающая среда состоит из секторов или фрагментов (содержат сходные фрагменты). Сектора внешней среды представлены на рисунке 28.

*Оперативная окружающая среда (среда задач):*

- конкуренты, размер отрасли и уровень конкуренции (сектор отрасли);
- поставщики, производители, недвижимость, услуги (сектор сырья);
- покупатели, клиенты и потенциальные потребители товаров и услуг (сектор рынка);
- рынок труда, агентства по трудоустройству, университеты, профессионально-технические училища, работники в других компаниях, наличие профсоюза (сектор человеческих ресурсов).

Иллюстрация 4.1 Окружающая среда организации



- (a) Промышленность
- (b) Сырье
- (c) Человеческие ресурсы
- (d) Финансовые ресурсы
- (e) Рынок
- (f) Технология
- (g) Экономические условия
- (h) Правительство
- (i) Социокультурные факторы
- (j) Международные факторы

- а) Конкуренты, объем производства, конкурентоспособность, смежные отрасли
- б) Поставщики, производители, недвижимость, услуги
- в) Рынок труда, агентства по найму, университеты, специальные учебные заведения, сотрудники других компаний, профессиональные объединения
- г) Фондовые биржи, банки, сбережения и займы, частные инвесторы
- д) Потребители, клиенты, потенциальные пользователи товаров и услуг
- е) Технологии производства, наука, компьютеры, информационные технологии, электронная коммерция
- ж) Спад, уровень безработицы, процент инфляции, норма инвестиций, экономика, рост
- з) Город, государство, федеральные законы, налоги, услуги, судопроизводство, политические процессы
- и) Возраст, ценности, убеждения, образование, религия, профессиональная этика, движение «зеленых», защита прав потребителей
- к) Конкуренция со стороны иностранных фирм, возможность приобретения собственности иностранными компаниями, выход на зарубежные рынки, национальные обычаи, правила, курс обмена валюты

Рисунок 28 – Окружающая среда организации

### Общая окружающая среда

- государство (местные, региональные и федеральные законы и предписания, налоги, услуги, судебная система, политические процессы);
- социокультурный сектор (возраст, ценности, образование, религия, трудовая этика, движения потребителей и экологов);
- экономические условия (рецессия, уровень безработицы, темпы инфляции, объем инвестиций, экономическая теория, рост);
- технология (способы производства, компьютеры, информационные технологии, электронная коммерция);
- финансы (фондовые рынки, банки, сбережения и ссуды, частные инвесторы);
- международные условия (конкуренция со стороны зарубежных фирм, приобретения, совершаемые зарубежными фирмами, проникновение на зарубежные рынки, законодательство, валютный курс).

### Параметры внешней среды

Простота – сложность внешней среды. Параметр связан с количеством и разнообразием внешних факторов, влияющих на организацию.

Стабильность – нестабильность внешней среды определяется динамичностью изменений внешней среды. В нестабильных условиях элементы среды подвержены резким изменениям.



Особый интерес вызывает щедрость внешней среды (количество ресурсов для поддержания роста организации, концентрированность или сосредоточенность ресурсов).

Сочетание сложности и стабильности определяет степень неопределенности внешней среды для организации. Следствием неопределенности внешней среды является неуверенность у принимающих решение людей, которые не обладают достаточной информацией о факторах среды, повышается риск неудачных решений, затрудняются оценки издержек и вероятностей, связанных с различными вариантами решений. Сложность и изменчивость внешней среды увеличивает потребность в информации о среде для выработки решений по реагированию на изменения. Кроме того, организация заинтересована в получении ограниченных ресурсов (материальных и финансовых) и гарантиях их доступности.

Схема оценки неопределенности среды приведена на рисунке 29.

		Сложность окружающей среды	
		Простая	Сложная
Стабильная	Изменения окружающей среды	<p>Простая+стабильная= Малая степень неопределенности</p> <p>Мало важных элементов окружающей среды, элементы схожи друг с другом Элементы следы остаются теми же или меняются постепенно Примеры -производители упаковки -изготовление продуктов питания</p>	<p>Сложная+стабильная= Относительно малая степень неопределенности</p> <p>Большое количество элементов окружающей среды, элементы отличаются друг от друга Элементы следы остаются теми же или меняются постепенно Примеры химические компании страховые компании</p>
	Нестабильная	<p>Простая+нестабильная= Умеренно высокая степень неопределенности</p> <p>Малое количество элементов окружающей среды, элементы схожи друг с другом Элементы следы меняются часто и непредсказуемо Примеры -модная одежда -электронная коммерция</p>	<p>Сложная+нестабильная= Высокая степень неопределенности</p> <p>Большое количество элементов окружающей среды, элементы различны Элементы следы меняются быстро и непредсказуемо Примеры -компьютерные фирмы -авиалинии</p>

Рисунок 29 – Схема оценки неопределенности среды

### *Адаптация к неопределенности среды*

Усложнение внешней среды увеличивает внутреннюю сложность организации. Количество руководящих должностей и отделов увеличивается по мере роста сложности и неопределенности внешней среды. Организации борются с неопределенностью внешней среды путем создания буферных подразделений. Буферные должности создаются для амортизации неопределенности окружающей среды. Буферные подразделения,

занимающиеся обменом материалами, ресурсами и денежными средствами с окружающей средой позволяют техническому ядру работать производительно. Пограничные зоны осуществляют связи с внешней средой, координируют деятельность с ключевыми ее элементами.

Буферные должности и подразделения работают с изменениями информации:

1) обнаружение сведений об изменениях и доставка их в организацию;

2) направление информации в окружающую среду, представляющую организацию в выгодном свете.

Степень дифференциации и интеграции подразделений организации является другой формой реагирования на неопределенность внешней среды.

Дифференциация – различия в когнитивной и эмоциональной ориентации менеджеров функциональных подразделений, а также различие в их формальной структуре. В сложной и быстро изменяющейся среде подразделения становятся все более специализированными (табл. 12).

Таблица 12 – Дифференциация отделов организации в соответствии с требованиями различных субсред

Характеристики	Отдел научных исследований	Производственный отдел	Отдел продаж
Цели	Инновации, качество	Производственная деятельность	Удовлетворенность потребителей
Горизонты видения	Долгосрочные	Краткосрочные	Краткосрочные
Межличностная ориентация	Преимущественно на задачу	На задачу	Социальная
Формализованность структуры	Низкая	Высокая	Высокая

Интеграция – характеризует качество сотрудничества подразделений, часто используются интеграторы. Интеграторы занимаются активной обработкой внешней информации и обеспечением горизонтальной координации. (Должности проект-менеджеров бренд-менеджеров, координаторов) [3]. Различие целей и ориентации подразделений организации показано в табл. 13.

Таблица 13 – Различие целей и ориентации подразделений организации

Отрасль	Производство пластмасс	Пищевая промышленность	Производство упаковки
Неопределенность окружающей среды	Высокая	Умеренная	Низкая
Дифференциация подразделений	Высокая	Умеренная	Низкая
Процент менеджеров-интеграторов	Более 20 процентов	Менее 20 процентов	Нет

По мере усложнения и повышения неопределенности внешней среды структура организации меняется от механистической к органической. Основные характеристики управления механистическими и органическими структурами представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Органический и механистический менеджмент

Механистическая форма	Органическая форма
Задачи разбиваются на специализированные самостоятельные части	Сотрудники работают над общими задачами подразделения
Задачи жестко определены	Задачи адаптированы и перераспределены среди работников команды
Жесткая иерархия власти и контроля, множество правил	Иерархия власти и контроль менее жесткие, правил мало
Информация о выполнении задач и контроль сосредоточены на вершине организации	Информация о выполнении задач и контроль рассредоточены по всей организации
Вертикальные коммуникации	Горизонтальные коммуникации

*Планирование, прогнозирование, ответственность*

С ростом неопределенности в планировании и прогнозировании становится необходимым сценарный подход. Укрупненное различие организаций, действующих во внешней среде разной степени неопределенности, представлены на схеме (рис. 30).



Рисунок 30 – Схема реакции организации на неопределенность внешней среды

### *Зависимость от ресурсов*

Организации зависят от внешней среды, для минимизации зависимости стараются получить контроль над ресурсами. Существуют две стратегии получения ресурсов из окружающей среды: (1) установление позитивных связей с ее ключевыми элементами и (2) изменение отдельных секторов, важных для организации (табл. 15).

Таблица 15 – Стратегии контроля окружающей среды

<b>Установление межорганизационных связей</b>	<b>Контроль секторов окружающей среды</b>
Приобретение собственности (владение)	Изменение поля деятельности (домена)
Контрактирование, совместные предприятия	Политическая активность, регулирование
Кооптация, объединенный директорат	Торговые и профессиональные ассоциации
Наем бывших руководителей других компаний	Незаконные виды деятельности
Реклама, PR	

### *Схема интеграции организации и внешней среды*

Таблица 16 – Взаимосвязь характеристик окружающей среды и деятельности организации

Поле деятельности в окружающей среде			
Дефицит ценных ресурсов		Высокая степень непредсказуемости	
Зависимость от ресурсов		Частые изменения	Высокая сложность
<i>Контроль за окружающей средой:</i> изменение поля деятельности, политическая активность, регулирование, профессиональные ассоциации, незаконные действия	<i>Установление благоприятных связей:</i> приобретение собственности, стратегические союзы, кооптация, объединенные директораты, наем бывших руководителей, реклама и PR	<i>Органическая структура и слабо формализованные системы:</i> Децентрализация и слабая стандартизация, способствующие быстрому отклику	<i>Много подразделений, пограничное взаимодействие.</i> Большая дифференциация и больше интеграторов, обеспечивающих внутреннюю координацию

## **7.2. Взаимосвязи организации**

Одна из самых последних тенденций в развитии организаций – растущая сеть их взаимосвязей. Компании всегда зависели друг от друга в отношении сырья, поставок и информации. **Межорганизационные взаимосвязи** – относительно продолжительные сделки, потоки и обмены ресурсами между двумя и более организациями. Традиционный подход состоит в том, что в мире бизнеса есть только проигравшие и выигравшие, поэтому каждая компания для того, чтобы выжить, стремится к превосходству над соперниками.

Современная точка зрения предполагает, что организации зарождаются как члены экосистемы бизнеса. **Организационная экосистема** – система, образованная при взаимодействии сообщества организаций и их окружающей среды. Экосистемы разрушают отраслевые границы, организация может создать собственную экосистему (Например, экосистема Сбера включает в себя банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, здоровье, электронную коммерцию и многое другое). В бизнес-экосистемах менеджеры учатся выходить за традиционные рамки ответственности – корпоративной стратегии создания иерархических структур и контроля системы, уделяя больше внимания горизонтальным процессам и связям.

Во всем мире организации создают сложные сети взаимоотношений, сотрудничая на одних рынках и конкурируя на других. Большой процент альянсов сегодня заключается между конкурентами, поскольку ни одна компания не может в одиночку справиться с постоянным нападением международных конкурентов, изменениями технологии, законодательства.

Традиционной конкуренции в форме борьбы за выживание и превосходство не существует.

Анализ межорганизационных связей представлен на рисунке 31.

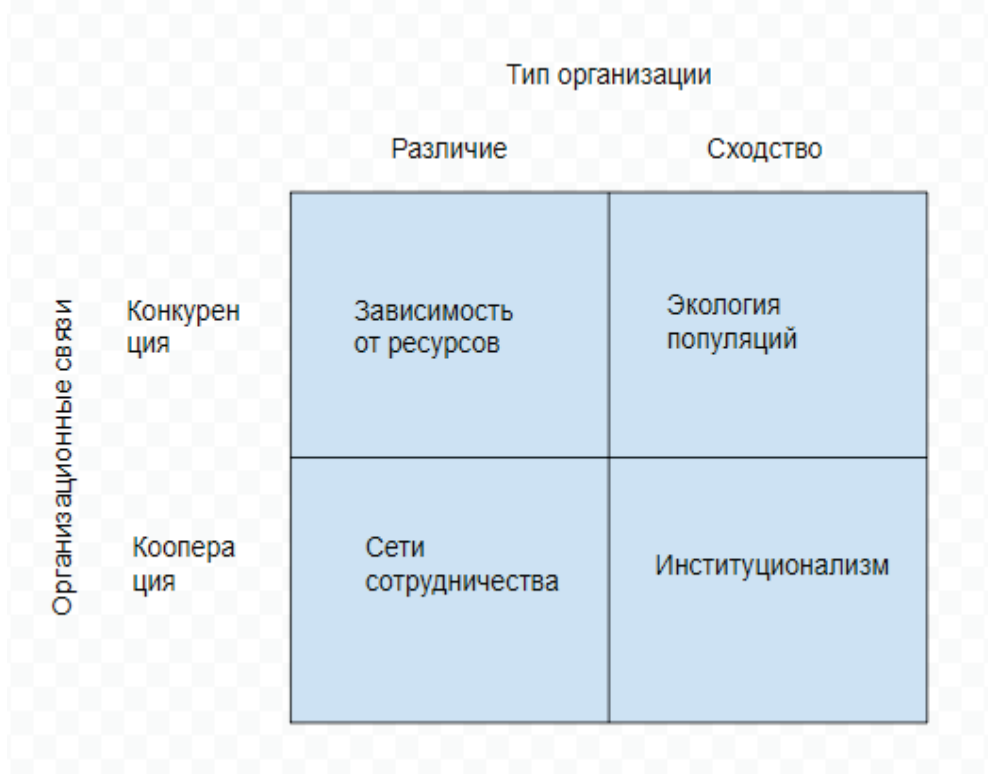


Рисунок 31 – Анализ межорганизационных связей

### 7.3. Зависимость от ресурсов

Организации стараются минимизировать зависимость от ресурсов. Степень зависимости от ресурсов определяют два фактора:

- 1) важность ресурса для фирмы;
- 2) труднодоступность или монополия силы, контролирующей распределение и использование ресурса.

Стратегии получения ресурсов:

- приобретение в собственность;
- создание совместных предприятия;
- кооперированные связи;
- совместный директорат;
- профессиональные ассоциации;
- политическая активность;
- силовое давление.

#### 7.4. Сети, ориентированные на сотрудничество

Концепция «Сети, ориентированные на сотрудничество» – альтернатива теории зависимости от ресурсов. Межорганизационные связи представляют собой своего рода сеть безопасности, способствующую долговременным инвестициям и снижению рисков при смене соперничества на партнерство.

Цели сотрудничества:

- совместное использование ограниченных ресурсов;
- для совместного производства товаров нового поколения;
- крупный бизнес сотрудничает с мелкими компаниями (коммутация);
- консалтинг, аудит, инвестиционные компании – объединения для удовлетворения запросов клиентов (в т. ч. для проникновения на новую территорию).

Изменение характера межорганизационных связей показано в таблице 17.

Таблица 17 – Основные характеристики межорганизационных связей при конкуренции и партнерстве

Традиционная ориентация: ПРОТИВОСТОЯНИЕ	Новая ориентация: ПАРТНЕРСТВО
Подозрительность, соревнование, отстраненность	Доверие, взаимная польза, высокая заинтересованность
Цены, эффективность, собственная выгода	Справедливость, честное ведение дел, обоюдная выгода
Ограниченная информация и обратная связь	Электронная связь, позволяющая передавать ключевую информацию, осуществлять обратную связь и проводить обсуждение
Юридическое разрешение конфликтов	Механизмы тесной координации
Минимальная вовлеченность и авансирование, отдельные ресурсы	Участие в разработке изделий партнера и их изготовлении, объединение ресурсов
Кратковременные контракты	Долговременные контракты
Ограничение отношений рамками контракта	Деловое сотрудничество сверх предусмотренного контрактом

## 7.5. Экология популяций (Хеннан, Фримен)

Другой подход к взаимосвязям организаций предлагает концепция популяционной экологии. В рамках этого подхода основное внимание уделяется различиям организаций и их адаптации внутри популяции организаций. Популяция – совокупность организаций, занимающаяся сходными видами деятельности и имеющими сходные модели использования ресурсов и получения конечных результатов, внутри популяции организации борются за сходные ресурсы и сходных покупателей. В рамках популяции действуют организации разных форм.

Стабильность связана с существованием традиционных организационных форм, а прогресс – с появлением новых. Новые формы возникают постоянно. Изменяющаяся среда определяет, какие организации выживают, а какие нет. Предмет экологии популяций – организационная форма. Организационная форма – специфические технологии организации, структура, продукты, цели и персонал, которые могут быть избраны или отклонены окружающей средой. Каждая организация пытается найти свою нишу. Ниша – область (домен) уникальных внешних ресурсов и потребностей, которые способны поддержать организацию.

Процесс экологических изменений происходит в следующем порядке; вариации, отбор, сохранение:

- Вариации. В популяции организаций появляется множество новых форм;
- Отбор. Некоторые организации находят себе нишу и выживают;
- Сохранение (закрепление). Ограниченное число организаций разрастаются и институализируются в окружающей среде.

Борьба за существование или конкуренция являются принципом экологической модели, основными стратегиями выживания являются генерализация (широкая ниша) и специализация (узкая ниша). Организации с широкой нишей, или полем деятельности, предлагающие широкий спектр товаров или услуг, или услуги которых обслуживают большой рынок, используют стратегию генерализации. Организации, предлагающие меньший ассортимент товаров или услуг, или обслуживающие рынок меньшего размера, используют стратегию специализации. Компании, использующие стратегию специализации, по сравнению с генерализованными оказываются более конкурентоспособными в узких областях, поскольку в них деятельность компаний обоих типов пересекается. Однако широта поля деятельности компаний, использующих стратегию генерализации, защищает их от изменений во внешней среде. Кроме того, компании, у которых много различных товаров, услуг и потребителей, приспособившись к меняющемуся окружению, могут перераспределить свои ресурсы внутри организации, что невозможно для специализированных компаний.



## 7.6. Институционализм

Концепция институционализма описывает, как организации выживают и преуспевают благодаря гармонизации их деятельности и ожиданий окружающей среды. Институциональную окружающую среду образуют нормы и ценности стейкхолдеров (потребителей, инвесторов, ассоциаций, советов директоров, правительства, партнерских организаций). Институциональная окружающая среда показывает, какие формы организации и работы общество в целом считает правильными.

**ЛЕГИТИМНОСТЬ** – общий подход к оценке желательности действий организации, их правильности и соответствия системе норм, ценностей и убеждений окружающей среды.

Институционализм изучает совокупность формирующую поведение норм и ценностей. Организации должны соответствовать когнитивным и эмоциональным ожиданиям своих аудиторий. Большинство организаций озабочены вопросами легитимности, активно занимаются формированием и управлением своей репутацией для повышения конкурентного преимущества.

Институциональная точка зрения рассматривает организацию в двух измерениях:

- *техническом* – повседневная работа, технология, оперативные требования, управляется нормами рациональности и продуктивности;
- *институциональном* – часть организации, которая больше видна внешним наблюдателям, управляется ожиданиями внешней среды (создание веб-сайтов, безопасность труда, рабочая этика и т. д.).

Организации испытывают острую нужду в том, чтобы производить впечатление легитимных. При этом многие аспекты их структуры и поведения могут быть ориентированы скорее на внешнее признание, чем на внутреннюю техническую эффективность. Таким образом, межорганизационные связи характеризуются силами, позволяющими организациям в популяции себе подобных выглядеть сходным образом (изоморфизм).

Институциональное сходство (изоморфизм) представляет собой появление общей структуры и подходов к работе у организаций, принадлежащих одной области деятельности. Причины появления сходных форм: подражание, давление формальное и неформальное (принуждение), нормативные требования рассмотрены в таблице 18.

Таблица 18 – Механизмы институциональной адаптации

	Подражание	Принуждение	Нормативные требования
Основания подобия	Неопределенность	Зависимость	Долг, обязательства
События	Видимые инновации	Политические законы, правила, санкции	Профессионализм – сертификация, аккредитация
Социальный базис	Требования культуры	Юридические нормы	Мораль
Пример	Реинжиниринг, бенчмаркинг	Контроль выбросов	Стандарты бухучета, обучение консультантов.



Каждый из четырех подходов уместен. Они представляют различные точки зрения на мир межорганизационных связей. Организации имеют опыт конкурентной борьбы за свою автономию. Они могут преуспеть, сотрудничая друг с другом. Медлительность и неадаптивность старых фирм позволяют процветать новым организациям. При этом организации ищут в окружающей среде не только выгоду, но и легитимность. Менеджерам важно принимать во внимание межорганизационные связи и уметь сознательно ими управлять.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Дайте определение окружающей среды организации.
2. Какие факторы влияют на неопределенность окружающей среды? От чего она зависит в большей степени: от сложности среды или ее изменений?
3. Почему сложность окружающей среды обуславливает сложность организации?
4. При каких внешних условиях возрастает роль организационного планирования?
5. Как окружающая среда влияет на органическую и механистическую структуру?
6. Как межорганизационные отношения влияют на деятельность организации?
7. В соответствии с концепцией экосистем в бизнесе организации сейчас стали более взаимозависимы, чем когда-либо ранее – так ли это?
8. Сформулируйте особенности межорганизационных связей при конкуренции и партнерстве.
9. Согласно теории экологии популяций, при изменениях окружающей среды обществу полезно возникновение новых организаций и гибель старых. Согласны ли вы с этим?
10. Как стремление к легитимности приводит к тому, что со временем организации становятся похожими друг на друга?

## **8. ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕГО СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **8.1. Технологии производства и предоставления услуг**

Технология (от др. – греч. искусство, мастерство, умение; и «слово», «мысль», «смысл», «понятие») – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата. Термин «технология» используется при описании производственных процессов, методов, оборудования и конкретных действий, посредством которых то, что поступает в организацию (материалы, информация, идеи) превращается в продукт ее деятельности (товары и услуги). Выделяют основные и вспомогательные технологии. Основная технология – рабочий процесс, непосредственно связанный с миссией организации. Вспомогательная технология – работы, важные для организации, но не

связанные непосредственно с ее миссией (НИОКР, управление персоналом, маркетинг, бухгалтерский учет и др.)

Основные производственные технологии принято группировать по технической сложности. Одно из первых исследований производственной технологии было выполнено Джоан Вудворд в 50-е годы прошлого века. Было исследовано 100 производственных фирм. Д. Вудворд ранжировала фирмы в соответствии с технической сложностью производственного процесса (рис. 32).



Рисунок 32 – Шкала оценки технической сложности Д. Вудворд

Техническая сложность по Д. Вудворд – это степень механизации производства. Высокая техническая сложность означает, что основная часть работы выполняется при помощи оборудования. В шкале оценки Д. Вудворд сформировано 10 категорий, которые сгруппированы в три группы. По мнению исследователя, структура должна следовать за технологией, т. к. разные технологии предъявляют различные требования к людям и организациям.

В таблице 19 показана зависимость между технической сложностью и характеристиками структуры.

Таблица 19 – Зависимость между технической сложностью и характеристиками структуры

Структурные характеристики	Технологии производства		
Число уровней управления	3	4	6
Период контроля супервизора	23	48	15
Соотношение квалифицированного и неквалифицированного труда	9:1	4:1	1:1
Численность менеджеров по сравнению с общей численностью работников	Малая	Средняя	Большая
Квалификация рабочих	Высокая	Низкая	Высокая
Формализованность процедур	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Объем речевой коммуникации	Значительный	Незначительный	Значительный
Объем письменной коммуникации	Незначительный	Значительный	Незначительный
Структура в целом	Органичная	Механистическая	Органичная

Важным изменением с точки зрения применяемых современными организациями технологий является рост сектора услуг. Различия производственных и сервисных технологий весьма существенны. Сравнение характеристик технологии предоставления услуг и производственной технологии показано на рисунке 33.

Наиболее очевидные различия состоят в следующем: технология предоставления услуг создает неосязаемый результат, процесс создания и потребления услуги происходит одновременно, услуги более трудоемки, в процессе предоставления услуги осуществляется непосредственное взаимодействие между покупателем и работником, выбор места для обслуживания имеет исключительно важное значение. Фирмы сферы обслуживания ориентированы на кастомизированный результат, современные организации активно применяют технологии укрепления покупательской лояльности.

Различия между организациями, производящими товары и предоставляющими услуги, преимущественно обусловлены необходимостью контактов с покупателями (рис. 34).

Кроме основных подразделений, организации имеют в своей структуре отделы, которые не являются необходимыми для работы технической основы, каждый из которых имеет свой технологический процесс и свою технологию. Для изучения различных видов деятельности хорошо подходит схема Чарльза Перроу (рис. 35). В основе схемы два измерения: разнообразие и возможность анализа.

<p><b>Сервисная технология</b>          Продукт нематериален          Производство и потребление одновременны          Основана на знаниях и труде человека          Прямые контакты с клиентами          Человеческий элемент очень важен          Качество услуги можно оценить, но трудно измерить          Оказание услуг следует непосредственно за запросом          Место оказания услуги имеет большое значение</p>		<p><b>Производственная технология</b>          Продукт материален          Продукция может сохраняться и реализовываться в дальнейшем          Требуется крупных капиталовложений          Прямые контакты с клиентами незначительны          Человеческий элемент менее важен          Качество изделий поддается количественной оценке          Ответ на запрос потребителя отсрочен          Место производства имеет большое значение</p>
Услуги	Продукция и услуги	Продукция
Авиаинии Отели Консультанты	Предприятия быстрого питания Косметологи Недвижимость Розница	Безалкогольные напитки Производство автомобилей Производство продуктов питания

Рисунок 33 – Сравнение характеристик технологии предоставления услуг и производственной технологии

<b>Характеристика структуры</b>	<b>Услуга</b>	<b>Товар</b>
Отдельные пограничные роли	Немного	Много
Географическое рассредоточение	Значительное	Незначительное
Принятие решений	Децентрализованное	Централизованное
Формализация	Более низкая	Более высокая
<b>Человеческие ресурсы</b>		
Уровень навыков рабочих	Более высокий	Более низкий
Тип наиболее важных навыков	Межличностные	Технические

Рисунок 34 – Различия между организациями, производящими товары и предоставляющими услуги



Рисунок 35 – Схема Чарльза Перроу

Разнообразие может варьироваться в широких пределах. Степень разнообразия можно определить, ответив на нижеследующие вопросы.

1. До какой степени вы считаете свою работу рутинной?
2. Можно ли сказать, что большинство сотрудников вашего подразделения чаще всего также расценивает ту же работу?
3. Требуется ли работа сотрудников вашего подразделения повторения действий?

Возможности анализа связаны с тем, в какой степени работа может быть сведена к механическим этапам и в какой степени участники могут использовать объективный количественный метод решения проблем.

Оценка возможности анализа работы определяют в процессе ответов на нижеследующие вопросы:

1. Насколько точно известны способы выполнения основных работ, которые вы обычно выполняете?
2. Насколько определенно можно описать последовательность выполнения вашей работы?
3. Насколько точно вы следуете процедурам и приемам работы?

При квалификации технологии целесообразно использовать семибалльную шкалу.

Два измерения позволяют выделить четыре основные технологии: рутинную, ремесленную, инженерную и нерутинную.

Рутинные технологии характеризуются малым разнообразием задач, которые форматизированы и стандартизированы (поточная сборка).

Ремесленные технологии отличаются стабильным потоком рабочих операций, но процесс трансформации ресурсов не всегда понятен. Для

выполнения задач требуются тренировка и опыт, работникам приходится использовать неосознанные факторы, используя знания и интуицию (игра на музыкальных инструментах).

Инженерные технологии довольно сложны, предполагают решение большого количества задач. Вместе с тем многие виды деятельности выполняются на основе четких формул, процедур и методик. Для решения инженерных проблем требуется большой объем знаний в конкретной сфере (техника).

Нерутинные технологии характеризует разнообразие задач, но рабочий процесс плохо поддается анализу и пониманию. При использовании нерутинной технологии много усилий направляется на анализ проблем и видов деятельности, обычно удаётся найти несколько в равной степени приемлемых вариантов. (стратегическое планирование).

Внутренняя структура подразделений и особенности управления будут зависеть от класса используемой технологии. Основные отличия будут связаны со следующими характеристиками. Формализация – возможность разбиения рабочих процессов на небольшие этапы и их описание в виде инструкций и правил. Другими характеристиками являются уровень централизации принятия оперативных решений, уровень квалификации работников, численность исполнителей, которые отчитываются одному менеджеру, и частота контактов в процессе выполнения работы.

Взаимосвязь технологии подразделений со структурой и менеджментом показана на рисунке 36.

При проектировании подразделений менеджеры должны учитывать особенности применяемых технологий, в случае несоответствия подразделения не будут эффективными.

Архитектура структуры должна учитывать степень, в которой отделы зависят друг от друга в отношении ресурсов и материалов, необходимых для решения ими своих задач. Низкая зависимость означает, что отделы могут выполнять свою работу с минимальным взаимодействием, консультациями, обменами материалами. Высокая зависимость требует постоянного обмена ресурсами.

Выделяют три типа технологической зависимости подразделений (рис. 37).

<p><b>РЕМЕСЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b></p> <p>Умеренная формализация Умеренная централизация Профессиональный опыт Контроль от умеренного до значительного Горизонтальные вербальные коммуникации</p> <p><b>ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА</b></p>	<p><b>НЕРУТИННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b></p> <p>Слабая формализация Слабая централизация Профессиональное обучение и опыт Контроль от умеренного до незначительного Горизонтальные коммуникации и встречи</p> <p><b>ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА</b></p>
<p><b>РУТИННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b></p> <p>Значительная формализация Значительная централизация Низкая обученность и опыт Контроль значительный Вертикальные коммуникации в письменной форме</p> <p><b>МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА</b></p>	<p><b>ИНЖЕНЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b></p> <p>Умеренная формализация Умеренная централизация Формальное обучение Контроль умеренный Письменные и вербальные коммуникации</p> <p><b>ПРЕИМУЩЕСТВЕННО МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА</b></p>

Рисунок 36 – Взаимосвязь технологии подразделений со структурой и менеджментом

Форма взаимозависимости	Требования к степени горизонтальной коммуникации, принятие решений	Необходимая форма координации	Необходимость территориальной близости подразделений
<p>Объединенная (банк)</p>  <p>Клиенты</p>	Низкая	<p>Стандартизация, правила, процедуры</p> <p>Дивизиональная структура</p>	Низкая
<p>Последовательная (конвейер)</p>  <p>Клиент</p>	Средняя	<p>Планы, графики, обратная связь</p> <p>Рабочие группы</p>	Средняя
<p>Обоюдная (больница)</p>  <p>Клиент</p>	Высокая	<p>Взаимное приспособление, встречи сотрудников разных подразделений, командная работа</p> <p>Горизонтальная структура</p>	Высокая

Рисунок 37 – Взаимозависимость и особенности управления

**ОБЪЕДИНЕННАЯ ЗАВИСИМОСТЬ** – каждая единица является частью организации и вносит вклад в общее дело, хотя и работает независимо. Существует при использовании посреднической технологии. Посредническая технология связана с производством продукции или услуг клиентам, осуществляющих посреднические функции или связывающих клиентов в окружающей среде, что позволяет каждому подразделению работать автономно.

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ** – продукты деятельности одного подразделения становятся исходным материалом для следующего. Последовательная зависимость требует горизонтальных механизмов координации. Последовательная зависимость возникает при использовании многозвенной технологии. Многозвенная технология – серия последовательных стадий производства в рамках единой организации. При последовательной зависимости менеджмент становится более жестким по сравнению с предприятиями с объединенной зависимостью.

**ОБОЮДНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ** – после операции А полуфабрикат служит исходным материалом для операции В, после чего он снова подвергается операции А, подразделения оказывают влияние на сами продукты их деятельности, это высший уровень зависимости. Пример такого предприятия – больница.

Различные виды взаимозависимости подразделений в организации требуют применения разных способов координации. Основные средства достижения координации для разных уровней зависимости производственных задач показаны на рисунке 38.

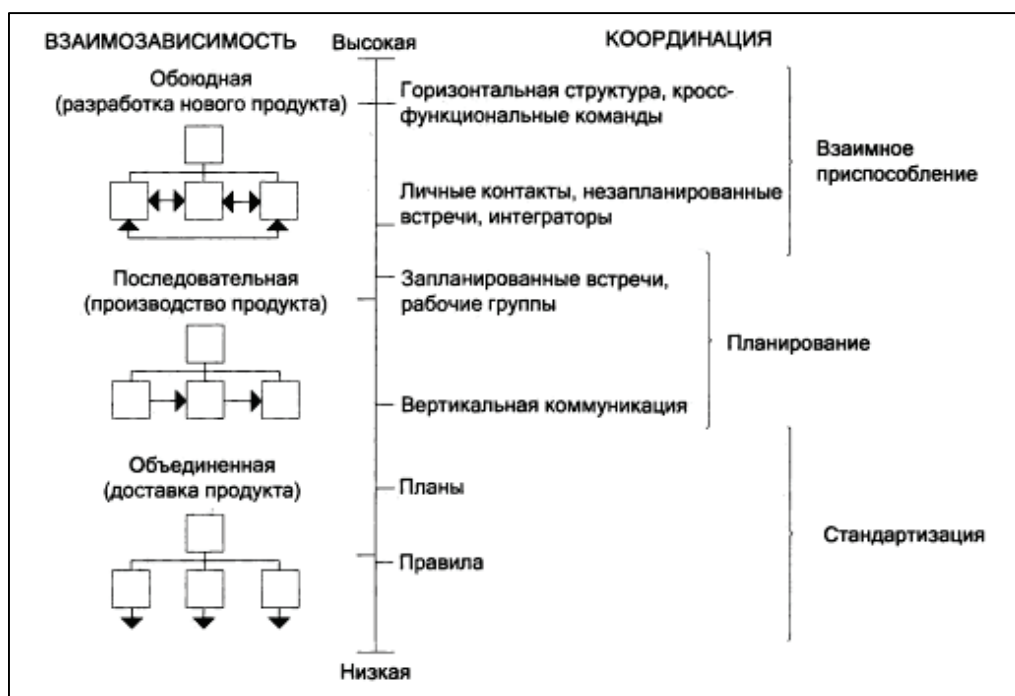


Рисунок 38 – Основные средства достижения координации для разных уровней зависимости производственных задач



Влияние технологии на работников проявляется в дизайне рабочих заданий (проектирование задач). Проектирование задач – это описание целей и задач, стоящих перед работником. Менеджеры могут изменять состав рабочих заданий для повышения производительности труда, повышения качества товаров и услуг, усиления мотивации работников. Технологии массового производства приводят к упрощению работы, разнообразие и степень трудности задач, решаемых одним человеком, снижается. При выполнении скучных и однообразных задач используют ротацию работ. Передовые технологии приводят к обогащению работы, повышается ответственность, осознанность, работа дает перспективы роста. Гибкое производство может способствовать расширению работы, т. е. увеличению числа задач, решаемых одним работником. При использовании передовых технологий нужны навыки работы с информационными технологиями.

При проектировании рабочих задач используется социотехнический подход, учитывающий взаимодействие потребностей техники и человека. Основная цель социотехнической системы – это формирование организации на основе совместной оптимизации. Под этим подразумевается, что организация будет функционировать наилучшим образом только тогда, когда социальная и техническая системы построены так, чтобы служить потребностям друг друга.

*Структура социотехнической системы:*

- техническая подсистема: включает устройства, инструменты и технологии, преобразующие вход в выход способом, который улучшает экономическую эффективность организации;
- социальная подсистема: включает занятых в организации служащих (знания, умения, настрой, ценностные установки, отношение к выполняемым функциям), управленческую структуру, систему поощрений;
- подсистема среды (внешняя среда): включает социальные ценности, социальные и государственные институты, с которыми взаимодействует организация, другие организации, выступающие конкурентами или находящиеся в других отношениях.

Модель социотехнической системы представлена на рисунке 39.



Рисунок 39 – Модель социотехнической системы

### *Специфика социотехнических систем:*

- органическая сплетенность производственных и социокультурных факторов и отношений;
- основным процессом является не функционирование (однократное или многократное достижение заданной цели), а процесс развития;
- сложность: целостность и границы такой системы задаются не только относительно ее внутренних, имманентных характеристик, но также и относительно тех систем, которые объемлют данную;
- многоуровневые образования: на каждом из уровней действуют свои специфические закономерности. Так, те из них, которым подчиняется индивидуальная деятельность, отличаются от закономерностей групповой деятельности, хотя группы, ассоциации, сообщества существуют на материале жизнедеятельности множества индивидов. Это, в свою очередь, определяет разнонаправленность, а зачастую и противоположность тенденций и механизмов, присущих каждому из таких уровней.
- высокая степень динамики социальной, технической подсистем и окружающей среды;
- не могут быть полностью созданы в производстве, а включают в свой состав и фрагменты материала «живой» деятельности (отдельных людей, групп, сообществ и так далее), на базе которых и складывается социальная жизнь системы;
- открытость, нелинейность, способность к самоорганизации;
- непрерывная адаптация к меняющимся внутренним и внешним условиям, непрерывное совершенствование поведения с учетом прошлого опыта;
- ориентация на человека: человек – субъект труда (носитель мотивов, смыслов и целей деятельности), в то время как машина – орудие труда.
- прогнозирование и регулирование процесса устойчивого функционирования системы с целью перехода к эксплуатации техники и повышение безопасности.

## **8.2. Информационные технологии и принятие решений**

Информационные технологии (ИТ) – необходимый компонент успешной работы организации. Менеджеры проводят почти 80 % времени, активно обмениваясь информацией. Вертикальные и горизонтальные информационные связи создаются для обеспечения менеджеров информацией, необходимой для принятия решений, оценивания и контроля.

Эволюция применения ИТ в организации показана на рисунке 40.



Рисунок 40 – Эволюция применения ИТ в организации

Сначала (стадия 1) ИТ-системы в организациях применялись на уровне текущей работы. Основной идеей было повышение эффективности производства, в частности, компьютеризация отдельных операций. Цель состояла в использовании компьютеров, способных решать различные задачи, и сокращении затрат на рабочую силу. Такие системы позволяли автоматизировать рутинные транзакции. Базы данных сохраняли сведения о продажах, поставках и изменениях ассортимента. Сведения могли сохраняться в базах данных компании по мере поступления.

В дальнейшем полезность подобной информации повысилась, поскольку появились новые концепции хранения и просмотра данных. Хранение данных связано с использованием гигантских баз данных, содержащих сведения обо всех аспектах деятельности компании. Потребители имеют к ним непосредственный доступ, могут запрашивать отчеты и получать ответы на все вопросы. При составлении баз данных в крупной корпорации требуется систематизировать сотни гигабайт информации из множества существующих систем, создать возможность постоянного их обновления, обеспечить совместимость программ, доступность информации потребителям и возможность составления отчетов на их основе. Программы, обеспечивающие просмотр данных, позволяют потребителям получить представление о компании в целом. При построении потенциально важных схем и систем связей программы просмотра данных допускают возможность принятия решений по отбору первичных показателей.

Эволюция ИТ приводит к созданию более сложных систем, позволяющих принимать управленческие решения и управлять деятельностью организаций

(стадия 2). Следующий этап – использование ИТ при решении стратегических задач – высший уровень их применения (стадия 3).

Корпоративные базы данных включают информацию для принятия решений и для контроля (рис. 41).

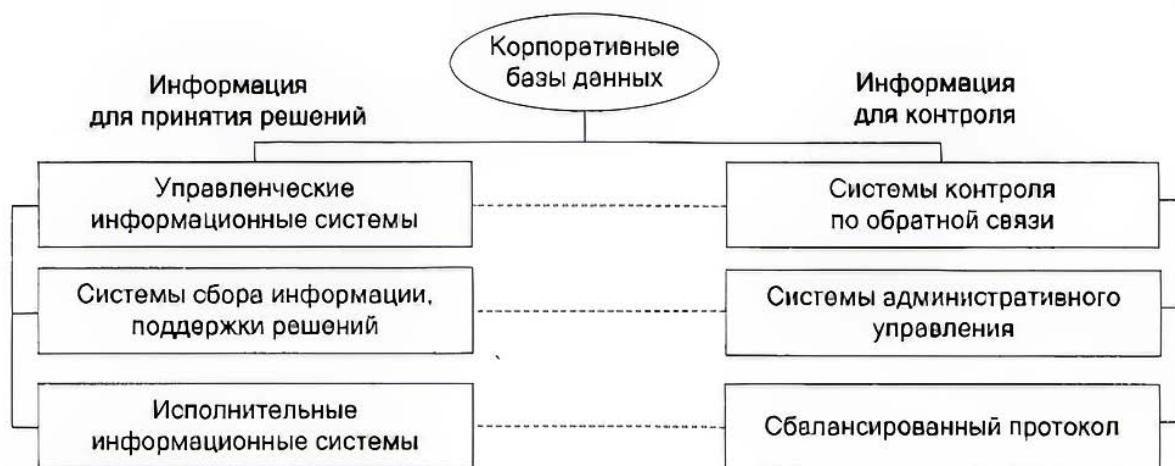


Рисунок 41 – Информационные системы управленческого контроля и принятия решений

Управленческая информационная система (УИС) в форме сбора информации позволяет менеджерам среднего звена получать сводки и обобщать необходимые данные для принятия решений.

В УИС высшего уровня используются программы, позволяющие получать данные из больших массивов информации и быстро передавать их топ-менеджерам.

Система поддержки решений формируется на основе интерактивных моделей принятия решений. Используя объединенные базы данных и программы, пользователи могут задавать вопросы типа «что будет, если» и анализировать альтернативы.

Вторая важная функция информации в организации – это контроль. Эффективные системы контроля построены по принципу обратной связи, что позволяет соотносить результаты деятельности организации с установленными стандартами и помогает организации достигать своих целей. Менеджеры разрабатывают системы, использующие все четыре компонента модели контроля по обратной связи (рис. 42).

Цикл контроля включает в себя определение стратегических целей подразделений или организации в целом, установление стандартов деятельности, количественную оценку работы и ее сравнение со стандартом, а также в случае необходимости корректировку или изменение деятельности. Контроль по обратной связи помогает менеджерам вносить необходимые корректировки в саму работу, ее стандарты или цели, что содействует успеху организации.

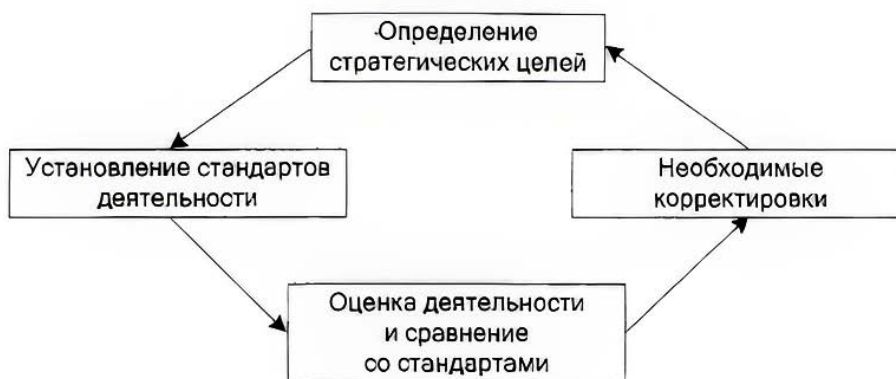


Рисунок 42 – Модель контроля по обратной связи

Системы административного управления в самом общем виде представляют собой наборы рутинных операций, данных и процедур, в которых информация используется для поддержания или изменения моделей работы организации. Эти системы контроля включают в себя формализованные виды деятельности, требующие использования баз данных: планирование, составление смет, оценку деятельности, распределение ресурсов и вознаграждение сотрудников. Определяются целевые показатели, с которыми сопоставляются результаты деятельности, а отклонения от намеченного позволяют менеджеру скорректировать работу. Развитие ИТ существенно увеличило производительность и эффективность этих систем.

В таблице 20 представлены четыре ключевых для менеджмента элемента контрольных систем: бюджет и финансовая отчетность, регулярные нефинансовые статистические данные, системы премирования и системы контроля качества.

Таблица 20 – Ключевые элементы контрольных систем

Подсистема	Содержание и периодичность
Бюджет, финансовая отчетность	Расходы денежных средств и ресурсов; прибыль и убытки; ежемесячно
Статистические данные	Нефинансовые данные; еженедельно или ежемесячно; часто компьютеризированные
Системы поощрения	Оценка работы менеджеров на основе целей и результатов работы подразделений; возможности премирования; ежегодно
Системы контроля качества	Партнёрство; бенчмаркинг; цели шести сигм; постоянно

Бюджет обычно используется для планирования расходов организации в течение года и ежемесячного или ежеквартального сопоставления с ними текущих показателей. Как механизм контроля, бюджет отражает фактические и запланированные расходы наличных средств, активы, сведения о сырье, заработной плате и других ресурсах, что позволяет менеджерам предпринимать корректирующие действия. Иногда в бюджете по каждой позиции специально

обозначаются отклонения фактических показателей от запланированных. Менеджеры также используют и другие формы финансовой отчетности. Бухгалтерский баланс отражает финансовое положение фирмы в отношении активов и задолженностей в определенные моменты времени. Декларация о доходах или сведения о доходах и убытках обобщает финансовую деятельность компании за определенный период времени, например, за неделю, месяц или год. Эти документы содержат сведения о доходах организации, поступивших из всех источников, и всех расходах, например, о стоимости проданных товаров, процентах, налогах и снижении цен. В строке «итоги» приводится чистый доход – прибыли или убытки – за определенный период времени.

Периодические статистические отчеты, не касающиеся финансов, позволяют менеджерам оценивать и отслеживать такие показатели, как, например, удовлетворенность потребителей, деятельность сотрудников или коэффициент текучести рабочей силы. Для организаций, занимающихся электронной торговлей, важным нефинансовым показателем считается частота повторных обращений потребителей к сайту компании, а также продолжительность работы с ним. Имеет значение также соотношение численности покупателей и простых посетителей сайта. Менеджеры регулярно изучают нефинансовые статистические показатели, чтобы выявлять проблемы и совершенствовать веб-сайты их компаний. Во всех организациях нефинансовая информация, как правило, представляется в электронной форме; необходимые сведения можно получать по каждому дню, неделе или месяцу работы.

Последнее направление контроля – это методы контроля качества. Менеджеры используют их для обучения сотрудников самостоятельной оценке своей работы, при определении целевых показателей, установлении стандартов работы, а также определении и количественной оценке целей *Six Sigma*.

Бенчмаркинг – это постоянное сравнение количественной оценки товаров, услуг и способов работы с основными конкурентами или другими организациями, лидирующими в данной отрасли. «Шесть сигм» (*Six Sigma*), впервые опробованный *Motorola Corp.*, представляет собой чрезвычайно жесткий стандарт качества, допускающий не более 3–4 дефекта на 1 млн деталей. Однако «Шесть сигм» в нынешнем понимании – это общий термин для ряда контрольных процедур, акцентирующих внимание на повышении качества и снижении затрат.

Анализ управленческих систем контроля показывает, что каждая из подсистем соотносится с определенным аспектом производственного процесса. Таким образом, четыре подсистемы образуют целостную систему управленческого контроля, снабжающую менеджеров среднего уровня контрольной информацией о ресурсах на входе, производительности и продукте на выходе. Кроме того, использование систем контроля и работа с ними зависят от стратегических показателей, устанавливаемых топ-менеджерами.

Бюджет используется преимущественно при распределении поступающих ресурсов. На основании бюджета менеджеры планируют работу и уменьшают неопределенность доступности людских и материальных ресурсов, необходимых для решения подразделениями стоящих перед ними задач.



Компьютерные статистические данные используются при контроле результатов деятельности. Они содержат информацию об объеме и качестве продукции, а также другие показатели, обеспечивающие менеджерам среднего звена обратную связь по результатам работы. Системы премирования и контроля качества ориентированы на процесс производства. Системы контроля качества содержат стандарты участия сотрудников, командной работы и решения проблем премирования, определяют способы поощрений, побуждающих к достижению намеченных показателей и помогающих направлять и корректировать поведение работников. Менеджеры также осуществляют непосредственное наблюдение, что позволяет подразделению выполнять свою работу в необходимом объеме.

Систему всестороннего управленческого контроля, в которой уравниваются традиционные финансовые показатели и оперативные данные, касающиеся факторов, определяющих успешность работы компании, представляет собой система сбалансированных показателей, которая отражает четыре основных направления деятельности компании: финансы, обслуживание потребителей, внутренние бизнес-процессы, способность организации к обучению и росту (рис. 43).

<p><b>ФИНАНСЫ</b> Улучшают ли предпринимаемые действия финансовую ситуацию? Примеры: прибыль, прибыль на инвестированный капитал</p>	<p><b>ПОТРЕБИТЕЛИ</b> Насколько хорошо мы обслуживаем потребителей? Примеры: удовлетворенность потребителей, их приверженность компании</p>
<p><b>ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ</b> Приносит ли деятельность компании пользу потребителям или стейк-холдерам? Примеры: оценка исполнения заказа, стоимость заказа</p>	<p><b>ОБУЧЕНИЕ И РОСТ</b> Учимся ли мы, меняемся ли мы, улучшаем ли мы свою деятельность? Примеры: непрерывный процесс совершенствования, сохранение работников</p>

Рисунок 43 – Основные составляющие системы сбалансированных показателей

Использование системы сбалансированных показателей помогает менеджерам сосредоточиваться на ключевых стратегических показателях, отражающих успешность работы организации в определенные периоды времени, и взаимодействовать с коллегами. Менеджеры могут использовать систему для определения целевых показателей, распределения ресурсов, планирования бюджета и начисления премий. Кроме того, применение системы сбалансированных показателей облегчает исполнительные информационные системы, позволяет быстро просматривать множество показателей, анализировать данные и преобразовывать большие объемы информации в четкие сводки.

Основными инструментами ИТ для координации работы организации служат интранет, системы планирования производственных ресурсов и управление знаниями.

Инtranет – частные коммуникационные системы, имеющие коммуникационные протоколы и стандарты, но доступные только внутренним пользователям. Для просмотра информации пользователи заходят на нужный сайт с помощью стандартного браузера. В инtranет нельзя проникнуть с помощью постороннего компьютера или рабочей станции. На основе инtranет разрабатываются системы оперативного управления и топ-менеджмента. Цель – улучшение внутренней коммуникации.

Системы планирования производственных ресурсов (ERP) собирают, обрабатывают и предоставляют информацию о работе организации в целом. Могут служить основой для работы всей организации. Системы принимают заказы, используются при разработке новых изделий, в снабжении, учете на производстве, в сбыте, при работе с персоналом, начислении заработной платы, прогнозировании спроса. Менеджеры и работники могут видеть, как решения, касающиеся одной части организации, влияют на работу других подразделений и использовать эту информацию для разработки оптимальных решений. Пример ERP-сети представлен на рисунке 44.



Рисунок 44 – Пример ERP-сети

Основная цель современных ИТ-систем – поддержка усилий по использованию знаний организации и управлению ими. Информация будет бесполезна, пока она не будет использоваться для достижения поставленных целей и не будет содействовать успеху организации. Основным инструментом оценки успеха бизнеса все в большей степени становится интеллектуальный капитал.

Интеллектуальный капитал компании – сумма ее знаний, опыта, понятий, взаимоотношений, процессов деятельности, инноваций и открытий. Большая его часть не выходит за формальные пределы организации. Использование знаний внешних экспертов также имеет значение для организации, поскольку расширяет ее интеллектуальный капитал.

Знания – это не то же самое, что данные или информация. Данные представляют собой факты и показатели. Информация – это взаимосвязанные данные, преобразованные для конкретного использования. Знания – выводы, полученные от объединения одной информации с другой и их сопоставления с тем, что известно. В знаниях всегда заметно участие человека.



Выделяют явное и выводное знание. Явное знание формализовано и систематизировано, его можно упорядочить, предоставлять в письменной форме и передавать другим людям в виде документов или общих инструкций. Выводное знание основано на личном опыте, практических приемах, интуиции и суждениях (ноу-хау, компетентность, индивидуальная интуиция и опыт, творческие решения), которые трудно выразить в деталях и передать другим.

Найти способы распространения явных и выводных знаний – о том, «что» и о том, «как» – для организации очень важно. Знания, накапливающиеся в головах отдельных работников или в подразделениях организации, имеют ограниченную ценность, пока они не станут доступными другим работникам, распространяясь по вертикали и по горизонтали. Хотя явное знание легко извлечь и распространить в виде документов или с помощью ИТ-систем, почти 80 % знаний организации могут существовать в выводной форме, а их обнаружить и передать гораздо труднее.

Два подхода к управлению знаниями представлены на рисунке 45.

<p><b>ЯВНЫЕ ЗНАНИЯ</b> Использование высококачественных, адекватных, быстродействующих систем, обеспечивающих многократный доступ к знаниям</p>		<p><b>ВЫВОДНЫЕ ЗНАНИЯ</b> Канал передачи опыта, обеспечение творческого подхода в стратегических проблемах</p>
<p><b>Подход «люди– документы»</b> Разработка электронных систем документов, классифицирующих, распространяющих знания и позволяющих повторно их использовать</p>	<p>Стратегия управления знаниями</p>	<p><b>Подход «человек – человеку»</b> Развитие сетей, связывающих людей и позволяющих передавать выводные знания</p>
<p>Обязательное использование ИТ, обеспечивает многократный доступ к знаниям</p>	<p>ИТ-подход</p>	<p>ИТ используются в качестве вспомогательного средства, основная цель – содействие общению и личному обмену выводными знаниями</p>

Рисунок 45 – Два подхода к управлению знаниями [1]

Первый подход к управлению знаниями связан в основном со сбором и распространением явных знаний, главным образом с помощью ИТ-систем. Это могут быть формы интеллектуальной собственности (патенты или лицензии), описание деятельности (политики, процедуры), специфическая информация о потребителях, рынках, поставщиках или конкурентах, данные экономической разведки, сравнительного анализа производительности и т. д. Используя этот подход, организация уделяет основное внимание сбору и классификации знаний, и их хранению в базах данных, откуда их можно легко извлечь и которыми может воспользоваться любой сотрудник организации. При подходе «люди – документы» знания собирают среди людей и на основе этих сведений создают документы, доступные другим пользователям.

Второй подход связан с передачей индивидуального опыта и умений, т. е. выводных знаний – при личных встречах или с помощью интерактивных сред. Выводное знание представляет собой ноу-хау, индивидуальную интуицию, личный опыт, творчество. В соответствии с этим подходом менеджеры сосредотачиваются на развитии личных сетей, связывающих людей воедино и позволяющих совместно использовать выводные знания. Организация использует ИТ-системы, главным образом, для облегчения общения и личного обмена опытом, интуицией и идеями. Организации также стараются найти способы объединять людей, устраивая личные встречи команд или проводя видеоконференции при интенсивном общении. Обычно организации комбинируют разные методы и технологии, содействующие распространению и переносу явных и выводных знаний.

Возможности ИТ в конструировании организаций проявляются в использовании структурных единиц меньшего размера, децентрализации, совершенствовании координации внутренней и внешней деятельности и использовании новых модульных структур.

### 8.3. Размер организации

Размер организации связан со структурой и контролем, определяется условиями и влияет на ее конструирование и функционирование так же, как и другие контекстуальные переменные. Преимущества крупной и малой организаций представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Преимущества крупной и малой организаций

КРУПНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	МАЛАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
– Экономия за счет эффекта масштаба	– Отзывчивая, гибкая
– Глобальный охват	– Региональный охват
– Вертикальная иерархия, механистическая, сложная структура	– Плоская структура, простая
– Стабильный рынок	– Поиск ниш
– «Люди» организации	– Предприниматели

Компании любой отрасли стремятся расти, добиваясь размеров и ресурсов, необходимых для глобальной конкуренции, капиталовложений в новые технологии, контроля каналов дистрибуции и гарантии успеха на рынке. Для роста организаций существуют и другие причины. Многие руководители рассматривают рост как индикатор экономического здоровья компании.

По их мнению, остановка означает застой, а стабилизация – что запросы потребителей удовлетворяются не полностью или что конкуренты смогут потеснить компанию на рынке и ввести ее в дополнительные расходы. Кроме того, в растущих компаниях интересно работать; это обстоятельство делает растущие компании привлекательными для персонала и позволяет компаниям сохранять в своем штате квалифицированных специалистов. С ростом

численности штатов компания ставит перед собой больше целей и получает много возможностей для движения вперед.

**Крупные организации** способны реализовывать большие проекты, кроме того, большие организации располагают ресурсами, способными поддержать их экономически и социально в трудные времена. Большие организации также способны быстрее возмещать потери в бизнесе, что дает работникам чувство защищенности и поддержки со стороны компании. Однако крупные компании стандартизованы, сложны и часто механистичны. Сложность организации связана с работой, требующей множества различных специальностей, решением комплексных задач и выпуском сложных изделий. Кроме того, большие организации, занимающие прочные позиции, могут стабилизировать рынок на многие годы. Поступая на работу в такую компанию, менеджеры могут рассчитывать на хорошую карьеру. Организация может обеспечить долголетие, рост и продвижение.

**Малая организация.** Существует и противоположная точка зрения, согласно которой особую ценность представляют малые компании, поскольку решающим фактором успеха в глобальной экономике становится гибкость реагирования в быстро изменяющихся условиях. Маленьким компаниям работать наравне с большими помогают информационные технологии. Рост сервиса также приводит к уменьшению среднего размера организаций, поскольку именно так можно лучше удовлетворить запросы клиентов.

Малые организации имеют гибкую структуру. Они органичны и ориентированы на гибкий стиль управления, способствующий предпринимательству и инновациям. Известно, что основные биотехнологические препараты были созданы малыми фирмами. Личная вовлеченность работников небольших фирм укрепляет их трудовую мотивацию и приверженность своей организации, поскольку они идентифицируют себя с ее миссией.

Парадокс заключается в том, что преимущества малых компаний иногда позволяют им преуспеть и таким образом разрастись. Выходом могут стать гибридные структуры, соединяющим в себе ресурсы большой корпорации, простоту и гибкость маленькой фирмы. Дивизиональная структура – один из способов реализации гибридной модели. Другой формой гибридной модели является сетевая организация.

Размер организации влияет на структурный дизайн и методы контроля. Важными характеристиками структурного дизайна являются формализация и централизация.

Формализация характеризуется правилами, процедурами и наличием письменной документации (например, правилами поведения и должностными инструкциями), определяющими права и обязанности работников. По этому критерию большие организации более формализованы. Причина заключается в том, что крупные организации для стандартизации работы и контроля деятельности множества подразделений и работников должны опираться на правила, процедуры и печатную документацию, тогда как в малых организациях топ-менеджеры могут контролировать работу личным наблюдением.

Централизация определяет уровень иерархии, на котором дается право принятия решений. В централизованных организациях решения, как правило, принимаются «наверху». В децентрализованных организациях такие решения могут принимать рядовые сотрудники. В децентрализации заключается парадокс, поскольку при «истинной» бюрократии все решения должен принимать старший администратор, обладающий достаточными возможностями контроля. Однако по мере того как организации становятся больше и численность сотрудников и подразделений увеличивается, решения не могут адресоваться «наверх», поскольку в этом случае топ-менеджеры оказались бы перегруженными. Исследования показывают, что с увеличением размеров организации усиливается ее децентрализация для ускорения процесса принятия решений. С другой стороны, в небольших организациях, только начинающих свою деятельность, их основатели или высшее руководство часто участвуют в принятии всех решений, важных и не очень.

Изменение пропорций административного и профессионального персонала по мере укрупнения организации являются предметом пристального внимания. Исследователи выделяют следующие тенденции:

1. Отношение числа высших руководителей к общему количеству работников в крупных организациях оказывается меньшим.
2. Доля профессионального вспомогательного персонала с увеличением компании растет из-за роста потребности в специализированных навыках.

К формам адаптации для обеспечения гибкости и инновационности в противовес усилению бюрократизации относят экстренную командную систему (ЭКС) – для немедленного реагирования в кризисных ситуациях (временная система) и профессиональное партнерство с организациями (подразделениями), состоящими исключительно из профессионалов. Эти профессиональные подразделения принимают решения автономно и децентрализованно в рамках своих компетенций.

Одной из главных задач менеджмента остается контроль. Для выполнения данной функции менеджеры высшего и среднего уровней могут выбрать одну из трех принципиально возможных стратегий. Основные характеристики каждой из них представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Три стратегии контроля в организации

Тип стратегии	Требования
Бюрократическая	Правила, стандарты, иерархия, легитимность власти
Рыночная	Цены, конкуренция, изменение взаимосвязей
Клановая	Традиция, общие ценности и убеждения, доверие

**Бюрократический контроль.** Бюрократический контроль использует правила политики, иерархию власти, письменные документы, стандартизацию. Основное назначение правил и процедур – регламентация поведения работников.

Менеджеры обладают властью для контролирования организации.

Три типа власти:

- 1) рационально-юридическая власть базируется на убеждённости работников и законности правил и прав тех, кто оказался у власти;
- 2) традиционная власть основывается на преданности традициям и вере в законность статуса людей, получивших власть;
- 3) харизматическая власть основывается на преданности достойному подражания индивиду или героической личности и созданному им порядку.

**Рыночный контроль.** Рыночный контроль возникает в тех случаях, когда для оценки результатов и продуктивности работы организации используется конкуренция на основе цены. Менеджеры сравнивают цены и прибыли для оценки продуктивности корпораций.

**Клановый контроль.** Клановый контроль предполагает использование для контроля таких социальных характеристик, как корпоративная культура, общие ценности, преданность, традиции и убеждения. Важен в условиях неясности и высокой неопределенности. Используется в небольших неформальных организациях с прочной культурой. Самоконтроль – элемент кланового контроля.

#### 8.4. Жизненный цикл организации

Рост и изменение организации хорошо описывает концепция жизненного цикла организации, в соответствии с которой организации рождаются, растут, взрослеют и в конце концов умирают. Структура организации, стиль руководства и административные системы следуют вполне предсказуемой модели изменений, соответствующей различным стадиям жизни организации. По своей природе эти стадии последовательны и закономерно сменяют друг друга. Подавляющее большинство исследователей считают, что в своем развитии организации проходят четыре основные стадии.

1. *Этап предпринимательства.* Первоначально организация мала, в ней отсутствует бюрократия и все держится на одном человеке. Структура и контроль определяются топ-менеджером. Энергия организации направлена на выживание и производство единственного товара или услуги. Когда происходит рождение организации, главное внимание уделяется созданию товара или услуги и выживанию на рынке. Основатели – предприниматели. Организация неформальная и небюрократическая. Длинный рабочий день. Контроль осуществляют сами владельцы. Рост осуществляется за счет креативности и предприимчивости. Кризис: проблемы менеджмента, умение концентрировать усилия на определенных направлениях (постановка ясных целей), адаптация к росту.

2. *Этап коллективизма.* Это молодость организации. Она быстро растет, и сотрудники испытывают воодушевление и приверженность миссии организации. Структура по-прежнему в основном остается неформальной, хотя появляются некоторые процедуры. Сильные харизматические лидеры определяют направление и цели работы организации. Основная цель –

по-прежнему рост. Создание иерархии власти, ввод официальных должностей, разделение труда. Работники отождествляют себя с миссией организации, длинный рабочий день. Кризис: потребность в делегировании, потребность в поиске механизмов контроля и координации деятельности подразделений.

3. *Этап формализации.* На этом этапе организация достигает «среднего возраста». Появляются признаки бюрократии. В организации возникают административные группы поддержки, процедуры формализуются, устанавливаются четкая иерархия и разделение труда. Инновации теперь могут осуществляться специально созданным отделом НИОКР. Основными целями становятся внутренняя стабильность и расширение рынка. Высшее руководство вынуждено делегировать полномочия, но возникают и формальные системы контроля. Внедрение и использование правил, процедур и систем контроля. Коммуникации становятся более редкими и более формальными. В штате появляется административный персонал и топ-менеджеры. Создание децентрализованных единиц. Кризис: избыточная бюрократия, которая сдерживает инициативу.

4. *Этап совершенствования.* Зрелая организация становится большой и бюрократизированной, с экстенсивными системами контроля, правилами и процедурами. Для предотвращения дальнейшей бюрократизации менеджеры организации пытаются развивать командную ориентацию в рамках бюрократии. Топ-менеджеры стараются сохранить целостность организации. Приобретают значение статус и репутация организации. Инновации становятся задачей подразделения исследований. Менеджеры могут наступать на бюрократию или пытаться ее модернизировать. Выработка нового чувства сотрудничества и командной работы. Менеджеры развивают навыки диагностирования проблемы и совместной работы. Общественный контроль и самодисциплина, снижение формального контроля. Кризис: потребность в оживлении. Оптимизация и внедрение инноваций.

По мере прохождения четырех стадий жизненного цикла у организации меняются ее структура, системы контроля, инновации и цели. Организационные характеристики каждой стадии представлены в таблице 23.

Организационный упадок и сокращение размера. Организационный упадок – состояние, при котором в организации происходит значительное сокращение ресурсов в течение определенного периода времени. Организационный упадок обусловлен действием трех факторов:

1. *Организационная атрофия.* Возникает, когда организация стареет и становится неэффективной. Способность к адаптации во внешней среде ослабевает. Может возникнуть после длительного периода успехов. Симптомы атрофии: наличие избыточного административного и вспомогательного персонала, громоздкие административные процедуры, отсутствие административных коммуникаций, устаревшая организационная структура.

2. *Уязвимость.* Отражает стратегическую неспособность организации к процветанию в существующем внешнем окружении, не могут определить правильную стратегию.

3. Спад во внешней среде или конкуренция. Под спадом во внешней среде понимается сокращение энергии или ресурсов, имеющихся для поддержания организации во внешней среде.

Таблица 23 – Изменение организационных характеристик в течение жизненного цикла

Этап	Предпринимательство	Коллективизм	Формализация	Совершенствование
Характеристика	Небюрократическая	Предбюрократическая	Бюрократическая	Очень бюрократическая
Структура	Неформальная, «Театр одного актера»	Преимущественно неформальная, малое количество процедур	Формальные процедуры, разделение труда, добавляются новые специальности	Командная работа в условиях бюрократии, мышление «малой компании»
Товары и услуги	Одиночный товар или услуга	Товар или услуга, допускающие несколько вариаций	Линейка товаров или услуг	Несколько линеек товаров и услуг
Системы вознаграждения и контроля	Индивидуальная, патерналистская	Индивидуальная, с учетом вклада в успех	Обезличенные, формализованные системы	Экстенсивные, зависящие от товара и отдела
Внедрение инноваций	Владельцем-менеджером	Работниками и менеджерами	Независимыми группами инноваций	Институционализированные отделы инновационного развития
Цель	Выживание	Рост	Внутренняя стабильность, рыночная экспансия	Репутация
Стиль топ-менеджмента	Индивидуалистический, предпринимательский	Харизматический, задающий направление	Делегирование при сохранении контроля	Командный подход, активная бюрократия

#### Этапы упадка

- а) Этап ослепления. Первый этап упадка сопровождается внутренними и внешними изменениями, которые угрожают выживанию организации, могут потребовать от организации «потуже затянуть пояс». Организация может иметь избыточный персонал, громоздкие процедуры. Лидеры часто не замечают симптомов упадка. Действия: разработка эффективных систем наблюдения и контроля для быстрого реагирования на негативные изменения.
- б) Этап бездействия. На этапе бездействия признаки ухудшения результатов работы сознательно игнорируются. Действия: новые методы преодоления проблем, привлечение работников к принятию решений, выявление узких мест.
- в) Этап ошибочных действий. Неудачные попытки исправить ситуацию могут привести к краху. Действия: экономия расходов.
- г) Этап кризиса. Организация не может эффективно справиться с упадком. Хаос, нервозность. Действия: смена топ-менеджмента, изменения в стратегии, структуре, культуре.
- д) Этап смерти. Упадок необратим. Действия: управляемая ликвидация.

При сокращении размеров организации для облегчения этого процесса целесообразно использовать следующие методы:

- активировать, а не ослаблять коммуникации;
- предоставлять помощь увольняемым работникам;
- помогать преуспевать оставшимся работникам.

### **Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. К какой группе можно отнести ваш университет по классификации технологий подразделений Перроу?
2. Расскажите об уровнях взаимозависимости, описанных Томпсоном.
3. Опишите классификацию технологий организаций Вудвард. Поясните, почему технологии по-разному соотносятся со структурой и менеджментом организаций.
4. Каковы основные отличия конструирования сервисных фирм от производственных? Почему эти отличия существуют?
5. Расскажите о социотехнических системах.
6. Считаете ли вы что ИТ позволят топ-менеджерам работать при минимуме личных контактов?
7. Расскажите, как четыре элемента управленческих систем контроля можно использовать для обеспечения обратной связи в организации. Сравните и сопоставьте их с системой сбалансированных показателей.
8. Почему управление знаниями имеет особое значение для компании, желающей стать успешной?
9. Как применение ИТ влияет на конструирование организации?
10. Расскажите об основных различиях между большими и малыми организациями. Какие организации работают лучше: маленькие, большие или гибридные?
11. Почему большие организации имеют тенденцию к формализации?
12. Опишите три вида власти, выделенные Вебером. Могут ли все они существовать в организации одновременно?



## 9. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 9.1. Организационная (корпоративная) культура

**Организационная культура** – это набор неформальных ценностей и норм, контролирующих то, как сотрудники и группы в организации взаимодействуют друг с другом и с людьми, не входящими в организацию. Культура – это неписаная сторона работы организации, то, что можно только ощутить. В культуру включен каждый сотрудник, однако ее, как правило, не замечают. Организации сталкиваются с культурой в тех случаях, когда пытаются реализовать новые стратегии или программы, противоречащие ее основным нормам и ценностям.

К признакам организационной культуры относят:

- всеобщность;
- неформальность;
- устойчивость.

К компонентам организационной культуры относятся (рис. 46):

- мировоззрение;
- культурные ценности, доминирующие в организации, символы, мифология;
- характеристики поведения (ритуалы, церемонии, язык общения);
- нормы, принимаемые повсеместно в организации («правила игры»);
- психологический климат в организации.



Рисунок 46 – Компоненты организационной культуры

Ни один из компонентов не представляет культуру организации в полной мере, только все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

Организационная культура существует на двух уровнях. На поверхности находится ее видимый продукт и наблюдаемое поведение – то, как люди одеваются и ведут себя, символика, истории и церемонии, разделяемые членами организации. Видимые элементы культуры отражают глубинные ценности в представлении ее сотрудников. Ценности, допущения, убеждения и особенности мышления и есть истинная культура. Метод изучения организационной культуры – включенное наблюдение.

Идентификация и понимание содержания культуры базируются на ее видимых продуктах. Их можно изучать, но трудно точно расшифровать. Значение церемонии награждения в двух компаниях может быть разным. Чтобы понять, что на самом деле происходит в организации, необходимо провести специальное исследование и, возможно, иметь некоторый опыт пребывания внутри организации. Типичное и важное видимое проявление культуры представляют собой ритуалы и церемонии.

Ритуалы и церемонии – тщательно спланированные и прорабатываемые действия, составляющие важную часть специального мероприятия, проводимого обычно в интересах присутствующей аудитории. Типология ритуалов представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Типология ритуалов

Тип ритуала	Пример	Социальные последствия
Ритуал перехода	Введение в должность и базовое окружение, национальные вооруженные силы	Облегчает переход индивида к новой социальной роли или новому статусу
Ритуал совершенствования	Ежегодные церемонии вручения наград	Укрепляет социальную идентичность и повышает статус работников
Ритуал обновления	Действия, направляемые на развитие организации	Обновляет социальные структуры и улучшает функционирование организации
Ритуал интеграции	Совместные пикники для всех работников организации	Стимулирует и возрождает общие чувства, объединяющие всех работников и усиливающие их преданность организации

К другим наблюдаемым элементам культуры относят истории, символы и язык.

Истории (предания) – устные повествования о реальных событиях, которыми часто обмениваются работники организаций и которые обязательно рассказывают новым работникам, чтобы информировать их об истории организации.

Символ – нечто такое, что олицетворяет какую-то вещь.

Язык – инструмент культуры. Компании используют афоризмы, слоганы, метафоры, девизы и другие языковые формы для передачи нужных идей своим работникам.

#### **Функции организационной культуры:**

- охранная;
- интегрирующая;
- регулирующая;
- замещающая;
- адаптивная;
- развивающая и образовательная;
- мотивационная;
- функция формирования имиджа организации.

#### **9.1.1. Классификации организационной культуры**

Корпоративная культура должна укреплять стратегию и конструирование структур, помогающие организации быть эффективной в своей окружающей среде. Правильное соотношение культурных ценностей, стратегии и структуры организации и особенностей окружающей среды будет способствовать успеху компании.

Культура может оцениваться по многим параметрам, например, по степени сотрудничества или изоляции отдельных работников и подразделений, важности контроля и его локализации или ориентации на настоящее либо на будущее.

Остановимся на двух показателях: (1) той степени, в которой конкурентная окружающая среда требует гибкости или стабильности; и (2) той степени, в какой организационная стратегия сфокусирована на внутренней или внешней среде. Парное сочетание этих показателей образует четыре вида культуры (рис. 47): адаптивную, ориентированную на задачу (миссию), клановую и бюрократическую. Каждая имеет свои ценности, стратегию, структуру и окружение. Каждая может содействовать успеху – в зависимости от требований окружения и фокуса стратегии организации.

#### **Адаптивная культура**

Внешний стратегический фокус за счет гибкости и изменчивости, необходимых для удовлетворения потребностей покупателей. Поощряет ценности предпринимательства. Компания не просто реагирует на внешние условия – она активно их создает. В компании ценятся инновационность, креативность, готовность пойти на риск. Необходима высокотехнологичным компаниям.

#### **Миссионерская культура**

Культура организации, озабоченной обслуживанием конкретных покупателей во внешней среде, но не имеющей потребности в быстрых изменениях. Повышенное внимание к ясному видению назначения организации и к достижению целей, рост сбыта, прибыли рыночной доли, помогающей выполнить ее назначение. Каждый работник отвечает за конкретный уровень

результатов. Организация работает в относительно стабильной среде, цели ставятся измеряемые (спортивные команды).

		ПОТРЕБНОСТИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
		Гибкость	Стабильность
ФОКУС СТРАТЕГИИ	Внешний	Адаптивная культура	Культура миссии
	Внутренний	Клановая культура	Бюрократическая культура

Рисунок 47 – Классификация организационной культуры, исходя из потребностей внешней среды и стратегического фокуса

### **Клановая культура**

Клановая культура сосредоточена, главным образом, на вовлечении и участии членов организации и на быстро изменяющихся ожиданиях внешней среды. Сосредоточена на удовлетворении потребностей работников как средстве повышения результатов работы. Вовлеченность и участие создают ощущение ответственности и причастности, более сильную преданность организации. Важная ценность – забота о работниках, предоставление им всего необходимого для удовлетворенности работой, и производительностью труда.

### **Бюрократическая культура**

Бюрократическая культура имеет внутренний фокус и ориентацию на стабильную среду. Методический подход к ведению своего бизнеса. Символы, герои и церемонии поддерживают дух сотрудничества, традиции. Личная вовлеченность невысока, но компенсируется высоким уровнем согласованности, дисциплины и сотрудничества. Успехи за счет высокой интегрированности и продуктивности.

Степень согласия членов организации с тем, насколько важны ее специфические ценности, характеризует **сила культуры**. Если большинство сотрудников соглашается с ценностями организации, культура будет сплоченной и сильной. Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Активно ассимилирует все лучшее и становится сильнее. Слабая культура не содержит общеорганизационных норм. У каждого элемента организации они свои, часто противоречащие другим. Нормы и ценности легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию.

В организации культура не всегда бывает однородной. Даже в организациях с сильной культурой встречаются островки субкультур; обычно они возникают в крупных организациях. Субкультуры складываются при наличии особых проблем, целей и опыта членов команды, подразделения или

другой структурной единицы. Офис, отдел или структурная единица, территориально отделенные от основной компании и ее операций, также могут иметь свою субкультуру. Хотя доминирующая культура организации может быть культурой миссии, отдельные подразделения могут иметь признаки адаптивной, клановой или бюрократической культур. Производственное подразделение крупной организации может быть успешным, когда акцент ставится на порядке, продуктивности и подчинении правилам, тогда как отдел исследований нуждается в полномочных сотрудниках, гибкости и ориентации на потребителей.

Ситуация напоминает концепцию дифференциации. Суть концепции дифференциации. Если дифференциация осуществляется успешно, то она помогает добиться максимума продуктивности. Если дифференциация осуществляется неумело, то она может привести к межкультурным конфликтам и нарушениям в работе. И сильная и слабая культуры могут быть эффективными.

Особый случай – бесспорная культура. Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Бесспорная культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния извне и изнутри. Такой тип культуры можно наблюдать в религиозных сектах.

Культура играет важную роль в создании организационного климата, способствующего обучению и инновациям для реализации новых возможностей, решения возникающих проблем, обеспечения конкурентных преимуществ. Здоровая культура содействует согласованной внутренней интеграции и помогает приспособляться к изменениям окружения, тогда как неадаптивные культуры укрепляют жесткость и неизменность (табл. 25).

Ценности адаптивных культур включают следующие составляющие:

1. Целое важнее, чем его части, разделительные барьеры между частями максимально снижаются.
2. Равноправие и доверие – главные ценности.
3. Культура поощряет принятие риска, изменения и усовершенствование.

Из ценностей, формирующих организационную культуру, этические сейчас относят к числу важнейших. Этика – свод моральных принципов и ценностей, определяющих поведение людей или групп в отношении того, что считать правильным и неправильным. Источники этических ценностей в организациях показаны в таблице 26.

Таблица 25 – Адаптивные и неадаптивные корпоративные культуры

	Адаптивные корпоративные культуры	Неадаптивные корпоративные культуры
Основные ценности	Менеджеры заботятся о покупателях, акционерах и работниках. Они также ценят людей и процессы, которые могут породить полезные изменения	Менеджеры заботятся преимущественно о себе, о своей рабочей группе или об ассоциируемом с этой группой продукте (технологии). Они ценят регламентированные и минимизирующие риски, процессы менеджмента гораздо выше, чем управленческие инициативы
Типичное поведение	Менеджеры уделяют пристальное внимание всем своим стейкхолдерам, особенно покупателям, и иницируют изменения, когда требуется удовлетворить их законные интересы, даже если для этого необходимо пойти на определенный риск	Менеджеры стремятся изолироваться как политически, так и бюрократически. В результате они не изменяют свои стратегии достаточно быстро, чтобы приспособиться к изменениям в среде бизнеса или извлекать выводы из этих изменений

Таблица 26 – Источники этических ценностей в организациях

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ЭТИКА Убеждения и ценности Нравственное воспитание Этическая система	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА Ритуалы, церемонии Предания, герои Язык и слоганы Символы Основатель, история
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА Структура Политики и правила Этический кодекс Системы вознаграждения Отбор, тренинг	ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ Государственные регуляторы Покупатели Специальные заинтересованные группы Силы глобального рынка

Этические ценности также определяют, что хорошо и что плохо в управлении и принятии решений.

Индивидуальные этические ценности имеют следующие источники:

- история (религия, философия, географическая территория, нация, общество, культура);
- общество (общественные нормы и ценности, законы, правила, предписания);
- местная среда (организации, местные сообщества, семья).

На основе этических ценностей формируется управленческая этика, представляющая собой принципы, регулирующие решения и поведение менеджеров с точки зрения его допустимости и недопустимости. Расширенное толкование управленческой этики выражается в понятии «социальная ответственность». Социальная ответственность подразумевает обязанность менеджмента принимать такие решения и осуществлять такие действия, которые повышают благосостояние и удовлетворяют потребности всех стейкхолдеров (работники, покупатели, акционеры, местное сообщество, общество в целом).

### 9.1.2. Поддержание и изменение организационной культуры

Для поддержания организационной культуры в литературе предлагаются определенные системы методов.

Основными группами методов являются следующие:

- объекты, предметы внимания, оценки, контроль со стороны менеджеров;
- реакция руководства на критические ситуации;
- моделирование ролей, обучение, тренировка;
- критерии определения вознаграждений и статусов;
- критерии принятия на работу, продвижения, увольнения;
- организационные символы и обрядность.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Изменения в поведении могут привести к изменению культуры и наоборот. Выделяют три возможности сочетания изменений в поведении и культуре организации:

1. Изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.
2. Изменения в поведении без изменения в культуре. В этом случае один или более членов организации или группа могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники могут не хотеть этого. Главная проблема – отсутствие

приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры.

3. Изменения происходят в области поведения и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу, что дает внутреннее удовлетворение.

### 9.1.3. Организационная культура и национальная культура

В этой сфере широкую известность получило исследование Г. Хофстеда. В основе лежит обследование с помощью анкет сотрудников компании IBM. Исследователем было обработано более 100 тыс. анкет. Каждая анкета содержала более сотни стандартных вопросов.

Культурные модели организаций в разных странах классифицировались по четырем критериям (индексам):

- 1) Индекс «**Индивидуализм**» – степень, в которой принято заботиться только о себе и своей семье. Противоположная позиция – коллективизм. Коллективизм предполагает принадлежность и абсолютную лояльность человека к какой-либо группе.
- 2) Индекс «**Дистанция власти**» – степень, в которой общество принимает факт, что власть в обществе и организациях распределяется не поровну.
- 3) Индекс «**Избегание неопределенности**» – степень, в которой общество и организации чувствуют угрозу от неопределенных ситуаций и стараются их избежать с помощью четких правил, направляющих поведение человека.
- 4) Индекс «**Мужественность**» – степень, в которой доминантные ценности общества характеризуются напористостью, добыванием денег (мужественность) или упор делается на качество жизни, сочувствие и поддержку (женственность).

Таблица 27 – Последствия для организаций в зависимости от национальной культуры

Индекс «Дистанция власти»	
Низкий	Высокий
Меньшая централизация	Большая централизация
Более плоская организационная пирамида	Высокая организационная пирамида
Меньше управленческого персонала (высокая норма управления)	Больше управленческого персонала (низкая норма управления)
Меньшая дифференциация зарплат	Большая дифференциация зарплат
Высокая квалификация исполнителей	Низкая квалификация исполнителей
Ручной труд имеет одинаковый статус с управленческой (конторской) работой	Работа «белых воротничков» имеет более высокий статус, чем работа «голубых воротничков»



<b>Индекс «Мужественность»</b>	
<b>Низкий (женственность)</b>	<b>Высокий</b>
Некоторые молодые мужчины и женщины хотят делать карьеру, а некоторые – нет	Ожидается, что молодые мужчины должны делать карьеру, если они этим не занимаются, то на них смотрят как на неудачников
Организация не должна вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников	Интересы организации считаются «законной» причиной для вмешательства в личную жизнь сотрудников
Больше женщин на квалифицированных, хорошо оплачиваемых работах	Меньше женщин на квалифицированных, хорошо оплачиваемых работах
Женщины, занимающиеся квалифицированной работой, не обязательно напористы	Женщины, занимающиеся квалифицированной работой, обязательно напористы
Уровень стресса на работе ниже	Уровень стресса на работе выше
Меньше организационных конфликтов	Больше организационных конфликтов
Построение работ ориентировано на групповую интеграция	Построение работ ориентировано на индивидуальные достижения
<b>Индекс «Избегание неопределенности»</b>	
<b>Низкий</b>	<b>Высокий</b>
Менее структурированная деятельность	Более структурированная деятельность
Меньше письменных правил	Больше письменных правил
Больше универсалов	Больше узких специалистов
В организации подразделения очень разные	Организация очень унифицирована
Менеджеры больше вовлечены в стратегию	Менеджеры меньше вовлечены в стратегию
Менеджеры более ориентированы на личностные особенности подчиненных и работают в более гибком стиле управления	Менеджеры менее ориентированы на личностные особенности подчиненных и работают в менее гибком стиле управления
Менеджеры в большей степени желают принимать индивидуальные и рискованные решения	Менеджеры в меньшей степени желают принимать индивидуальные и рискованные решения
Высокий уровень текучести кадров	Низкий уровень текучести кадров
Более амбициозные сотрудники	Менее амбициозные сотрудники
Ниже уровень удовлетворенности трудом	Выше уровень удовлетворенности трудом
Менее ритуализированное поведение	Более ритуализированное поведение
<b>Индекс «Индивидуализм»</b>	
<b>Низкий</b>	<b>Высокий</b>
Сотрудники рассматривают организацию как свою семью, которая будет о них заботиться	Сотрудники не ожидают от организации заботы «от колыбели до могилы»
Организация имеет очень большое влияние на благосостояние своих членов	Организация незначительно влияет на благосостояние своих членов
Ожидается, что организация будет защищать интересы своих сотрудников	Ожидается, что сотрудники будут сами защищать свои интересы
Политика и практика базируются на лояльности и чувстве долга	Политика и практика позволяют индивидуальную инициативу
Продвижение в основном из внутренних источников, с учетом стажа работы в компании	Продвижение из внешних и внутренних источников, на базе рыночных оценок
Меньшая концентрированность на модных управленческих идеях	Большая концентрированность на модных управленческих идеях
Политика и практика в основном строятся на межличностных отношениях	Политика и практика учитывает все аспекты

#### 9.1.4. Некоторые типы современной российской организационной культуры

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно и поэтому привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть

Организация с типом «семья» характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах: полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полунамека, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, что руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьезным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жесткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то требовать от любого «младшего», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культуру «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

## 9.2. Инновация и изменения

В условиях растущей конкуренции современные организации должны быть готовы к нововведениям и изменениям не только для того, чтобы процветать, но и для того, чтобы выжить. Если раньше изменения накапливались понемногу и изредка, сегодня они происходят очень резко и непрерывно. Сегодня нормой считается скорее изменение, чем стабильность.

Силы, тесно связанные с передовыми технологиями, формированием внутренних рынков и международной экономической интеграцией (рис. 48), влияют на любой бизнес, большой и малый, создавая как новые опасности, так и новые благоприятные возможности. Чтобы уметь с ними работать, современные

компании стараются вносить существенные изменения во все области своей деятельности.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ И РЫНКИ	
Технологические изменения Международная экономическая интеграция Созревание рынков и развитых стран Падение коммунистического режима	
УГРОЗЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
Усиление внутренней конкуренции Ускорение изменений Международная конкуренция	Более крупные рынки Снижение барьеров Больше международных рынков
МАСШТАБНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	
Структурные изменения Стратегические изменения Культурные изменения Управление знаниями, планирование ресурсов предприятия Программы качества	Слияния, совместные предприятия, консорциумы Горизонтальная организация, команды, сети Новые технологии и товары Новые бизнес-процессы Электронный рынок Обучающиеся организации

Рисунок 48 – Силы, направляющие необходимость организационных изменений

Организации адаптируются к глобальным изменениям, используя:

- самоуправляемые команды и горизонтальные структуры, облегчающие общение и сотрудничество, напрямую связывая каналы поставок и дистрибьюции и преодолевая время и пространство с помощью электронного бизнеса;
- совместные предприятия или консорциумы для осуществления международных операций или выхода на мировые рынки;
- аутсорсинг для фокусирования внимания на своей основной деятельности, при этом вспомогательные работы поручаются внешним специалистам.

Кроме того, у современных организаций возникает потребность в радикальных изменениях стратегии и культуры, в быстрых и постоянных нововведениях в технологии, обслуживании, продуктах и процессах.

Изменения организации бывают инкрементальными или радикальными.

**Инкрементальные изменения** (постепенные) представляют собой серию непрерывного движения, не нарушающего равновесия организации в целом и часто затрагивающего только какую-либо ее отдельную часть.

**Радикальные** изменения разрушают сложившуюся систему, часто изменяя организацию целиком. Инкрементальное изменение – это, например, формирование команд специалистов по продажам в отделе маркетинга, тогда как радикальное изменение представляет собой переход всей организации от вертикальной к горизонтальной структуре, когда специалисты, ранее по отдельности работавшие в функциональных подразделениях, объединяются в

команды: маркетинговую, финансовую, производственную и т. д. (рис. 49). Потребность в радикальных изменениях возрастает из-за быстрых изменений и непредсказуемости окружающей среды.


Постепенное изменение		Радикальное изменение
Непрерывное последовательное движение вперед		Выход за рамки существующей парадигмы
Влияет на часть организации		Трансформирует всю организацию
Осуществляется через традиционные структуры и управленческие процессы		Создает новые структуры и методы менеджмента
Усовершенствование технологии		Прорывная технология
Усовершенствование товара		Новые товары создают новые рынки

Рисунок 49 – Постепенные и радикальные изменения

Для достижения стратегического превосходства менеджеры могут провести внутриорганизационные изменения четырех типов (рис. 50). Это продукты и услуги, стратегия и структура, культура и технология. Каждую компанию характеризует уникальное сочетание продуктов и услуг, стратегии и структуры, культуры и технологий, которые могут быть прицельно использованы на определенных рынках.

Видение руководителей			
Технология	Товары и услуги	Стратегия и структура	Культура
Рынки			
Международная среда			

Рисунок 50 – Четыре типа изменений, обеспечивающих стратегическое конкурентное преимущество

Технологические изменения – это изменения в производственном процессе, включая знания и основные навыки, обеспечивающие специфическую компетентность организации. Технологические изменения направлены на то, чтобы сделать производство более эффективным или продуктивным. Изменения

в технологии затрагивают методы производства продуктов или услуг. Они включают методы работы, оборудование и ее процесс.

Изменения продукта и услуг касаются итогов деятельности организации. Новые продукты могут создаваться путем незначительных изменений уже существующих или потребовать открытия совершенно новой линии. Новые продукты и услуги обычно предназначены для расширения присутствия компании на рынке или для приобретения новых рынков, потребителей или клиентов.

Изменения стратегии и структуры затрагивают административную сферу организации, осуществляющую контроль и управление ею. Эти изменения касаются структуры организации, стратегического менеджмента, политики, системы вознаграждений, трудовых отношений, механизмов координации, управленческих систем информирования и контроля, а также бухгалтерии и бюджета. Изменения стратегии и структуры обычно осуществляются сверху вниз, т. е. от топ-менеджеров, тогда как изменения продукта и технологии часто могут инициироваться снизу.

К изменениям культуры относятся изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях, способностях и поведении работников. Изменения культуры касаются того, о чем они думают. Это преимущественно изменения в образе мыслей.

Четыре типа изменений (рис. 50) взаимосвязаны: изменение в одном часто означает изменение в другом. Новый продукт может потребовать изменения технологии производства, а изменения структуры – новых трудовых навыков. Структурные изменения могут происходить вследствие изменений технологии. Организации – это взаимосвязанные системы, и изменение одной ее части часто сказывается на других ее элементах.

### **Элементы успешного изменения**

Независимо от типа и масштаба изменений существуют определенные стадии инноваций, которые обычно представляют собой последовательность событий. Исследователи инноваций рассматривают организационные изменения как принятие организацией новой идеи или формы поведения. Организационная инновация представляет собой использование идеи или поведения, которое является новым для отрасли, рынка или среды организации. Инновации обычно усваиваются организацией поэтапно. Необходимые элементы успешного изменения в обобщенном виде перечислены ниже.

1. *Идея*. Идея – новое представление о чем-либо, новый товар или услуга, новая концепция менеджмента, новая процедура для работы в организации. Могут возникать внутри и за пределами организации.

2. *Креативность* – важнейший элемент организационного поведения. Креативность – способность генерировать новые идеи, которые могут соответствовать воспринимаемым потребностям или реагировать на возможности.

3. *Потребность*. Идеи обычно не рассматриваются всерьез, если отсутствует воспринимаемая потребность в изменении, которая возникает, если

менеджеры видят разрыв между желаемыми и фактическими результатами. Иногда этому способствует кризис.

4. *Принятие.* Принятие происходит, когда лица, принимающие решения, делают выбор в пользу предложенной идеи. Между ключевыми менеджерами и работниками должно быть согласие в отношении поддержки изменения. Для крупного организационного изменения решение может оформляться в виде юридического документа, подписываемого членами совета директоров. Для небольшого изменения иногда бывает достаточно неофициального одобрения менеджера среднего звена.

5. *Осуществление.* Осуществление происходит, когда члены организации фактически применяют новую идею, метод или поведение. Самый важный и трудный этап. Пока люди не применяют новую идею, никакого изменения практически не происходит.

6. *Ресурсы.* Для осуществления изменения требуются энергия и активность людей.

### **Изменения в технологии**

В современном деловом мире любая компания, которая постоянно не разрабатывает, не приобретает или не осваивает новые технологии, потеряет бизнес через несколько лет. Однако при изменении технологии организация сталкивается с тем, что работники могут оказывать сопротивление внедрению инновации.

Организация должна работать как органическая, когда ситуация требует новых идей, и как механистическая, когда идеи воплощаются в жизнь и используются. Для этого организация должна быть двойственной, то есть включать в себя структуры и менеджмент, соответствующие как творчеству, так и внедрению инноваций. В рамках использования двуединого подхода создаётся креативный отдел, занимающийся исследованиями и разработкой новых идей, действующий по правилам органической структуры, и отдел изменений, который отвечает за внедрение изменений и действует в рамках механистической структуры.

Методы стимулирования технологических изменений:

1. Переключающиеся структуры (когда механистическая организация создает органическую структуру для инициирования новых идей).

2. Креативные отделы.

3. Венчурные команды, которые используются для высвобождения креативных сил организации, располагаются в отдельном здании, чтобы деятельность не сдерживалась существующими в организации процедурами.

4. Корпоративное предпринимательство создается для создания внутреннего предпринимательского духа, предполагает наличие защитников идей (адвокаты идей, агенты изменений). Защитники идей выступают в двух ролях: технический или товарный защитник и руководящий защитник.

## Новые товары и услуги

Многочисленные исследования подтверждают большую неопределенность, связанную с разработкой и продажей новых продуктов. По оценкам экспертов, до 80 % новых продуктов терпят неудачу на этапе внедрения, а еще 10 % исчезают в течение первых пяти лет. Показатели успеха нового продукта на различных стадиях внедрения представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Вероятность успеха нового товара [1]

Этап	Вероятность
Техническое завершение (достижение технических целей)	57
Коммерциализация (полномасштабная маркетинговая проверка)	31
Успех на рынке (приносит прибыль)	12

Успех инновации зависит от сотрудничества между техническим и маркетинговым подразделениями. Успешные новые продукты и услуги технологически более проработаны и отвечают запросам потребителей.

Причины успеха новых товаров:

1. Понимание потребностей покупателей и внимание к маркетингу.
2. Успешное использование внешних технологий и внешних советов.
3. Поддержка со стороны топ-менеджмента.

Конструирование инновационной организации включает в себя три компонента: специализацию подразделений, пограничное взаимодействие (модель горизонтальной связи, рис. 51).

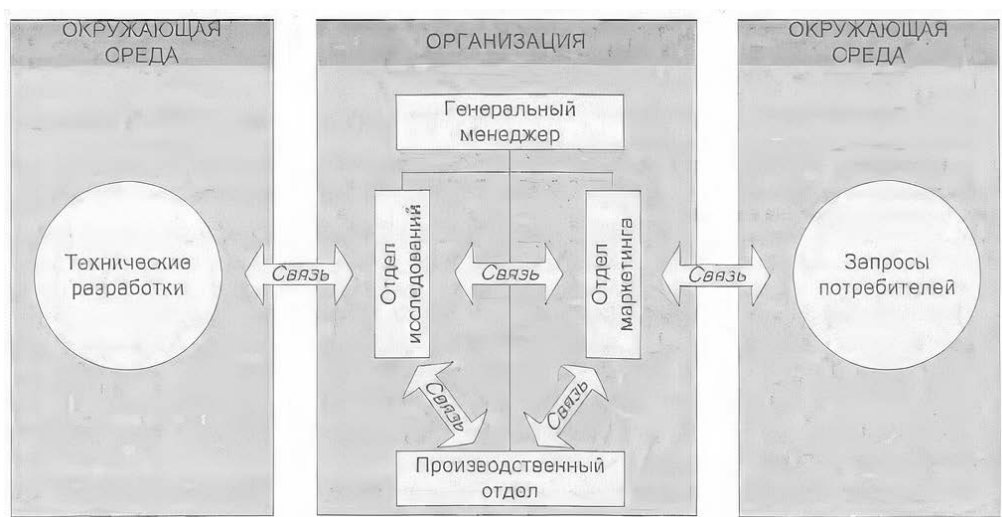


Рисунок 51 – Модель горизонтальной связи

Дадим краткую характеристику каждому компоненту.

1. *Специализация.* Главные роли в создании товара играют отделы исследований и разработок, маркетинга и производства.
2. *Перекрывание границ.* Каждый отдел, вовлеченный в создание товара имеет хорошие связи с соответствующими секторами внешней среды.

3. *Горизонтальная коммуникация* (интенсивный обмен идеями). Большинство компаний всячески поощряют постоянные коммуникации и координацию работы с начала проектирования продукта и до конца его разработки.

Быстрота разработки новой продукции становится главным стратегическим преимуществом на международном рынке. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность, компании учатся преобразовывать идеи в новый продукт и услуги невероятно быстро. Для достижения необходимой скорости изменения в компании направлены на организацию работы в параллельном, а не в последовательном режиме.

### **Изменения стратегии и структуры**

Для проведения крупных изменений в организации используют метод двойной основы. Подход предполагает административные и технические изменения.

Административные изменения затрагивают конструирование и структуру самой организации, включая ее реструктуризацию, уменьшение размеров, формирование команд, систем контроля, информационных систем и установление связей между подразделениями. Административные изменения встречаются реже, чем технические, возникают в ответ на изменение структуры внешней окружающей среды и сопровождают различные внутренние процессы. Административным изменениям (включая изменение целей, стратегии, структуры, систем контроля и пересмотр кадровых вопросов) соответствует механистическая организационная структура.

Для технических изменений больше подходит органическая структура, где рядовые сотрудники располагают большей свободой и автономией и, следовательно, позволяющая идеям персонала низшего и среднего уровня быть реализованными.

### **Изменение культуры**

Организации состоят из людей и взаимоотношений. Изменения в стратегии, структуре, технологиях и продукции не происходят сами по себе, они сопровождаются изменениями в людях. Работники должны осваивать новые технологии производства или способы дистрибьюции нового продукта, учиться эффективно работать в команде. Иногда изменение стиля мышления требует модификации ценностей и норм, лежащих в основе корпоративной культуры. Изменение корпоративной культуры принципиально меняет работу в организации и, как правило, отражается на отношении сотрудников к организации.

Силы, вызывающие изменения культуры:

- переход от управления «по вертикали» к горизонтальным связям, диктуемым трудовым процессом;
- культурное многообразие при наборе персонала по всему миру;
- интеллектуальный капитал как конкурентное преимущество, в следствие чего широкое распространение обучающих организаций.



Для изменения организационной культуры менеджеры используют разнообразные подходы и техники. Одним из методов быстрого изменения культуры стало организационное развитие (ОР).

Метод ОР сосредоточен на человеческом и социальном аспектах организации повышения способности организации к адаптации и решению проблем. Организационное развитие подчеркивает важность развития личности, справедливости, открытости, свободы от принуждения и личной автономии, которые позволяют работать так, как работники считают нужным, в разумных пределах, установленных организацией.

Консультанты по организационному развитию применяют следующие методы.

Вмешательство большой группой – объединение вместе участников из всех частей организации и, возможно, внешних стейкхолдеров (размер группы 50– 500 чел.). Цель объединения – быстрый анализ идей, нахождение решений, разработка планов.

Формирование команд – функционирование работающих вместе людей как команды. Рабочая команда может быть создана для обсуждения конфликтов, постановки целей, принятия решений, обмена информацией, творчества и выбора лидера. На следующем этапе работы команда может планировать решение проблем и содействие росту эффективности. Во многих компаниях образование команд используется для обучения рабочих групп, при разработке нового продукта. Такая форма работы поощряет общение и сотрудничество и укрепляет связи организационных групп и команд.

Связи между подразделениями. Работники разных отделов могут быть приглашены для рассмотрения какого-либо конфликта, установления его причин и разработки плана совершенствования коммуникации и координации. Вмешательство такого рода используется в случае конфликтов профсоюзов и руководства, штаб-квартиры и сотрудников, работающих в филиалах, конфликтов между подразделениями, а также накануне слияния компаний.

Технология организационного развития особенно полезна при изменении культуры компании в соответствии с «ценностями разнообразия». Современные организации также постоянно приспосабливаются к неопределенности окружающей среды и усиливающейся глобальной конкуренции. Если компании стремятся создать больше возможностей для обучения и роста, вмешательство в организационное развитие поможет соответствовать этим новым требованиям.

Потребность в изменениях формирует потребность в лидерах, способных эти изменения осуществлять. Для осуществления изменений наиболее подходит трансформационный стиль лидерства. Лидеры, использующие данный стиль, улучшают организационные инновации как за счет создания убедительного видения, так и за счет создания среды поддержки исследований, экспериментов, готовности пойти на риск и обмен информацией.

Методы реализации изменений.

Людям свойственно противиться изменениям, и на их пути существует множество препятствий – на индивидуальном уровне и уровне организации в целом. К основным препятствиям изменениям относят:

- чрезмерное внимание к издержкам;
- неспособность осознать выгоды;
- недостаточная координация и сотрудничество;
- избегание неопределенности;
- боязнь потерь.

План реализации инноваций должен учитывать необходимость преодоления препятствий на уровне отдельных работников и организации в целом.

При осуществлении изменений используют специальные методы:

1. Формирование чувства необходимости изменений.
2. Формирование коалиции для управления изменениями.
3. Формирование мировоззрения и стратегии изменений.
4. Выдвижение идеи, соответствующей потребностям организации.
5. Разработка плана преодоления сопротивления изменениям. Для преодоления сопротивления менеджеры могут использовать ряд стратегий: соответствие нуждам и целям потребителей, коммуникации и обучение, психологически безопасная окружающая среда, участие и вовлеченность, воздействие и принуждение.
6. Создание команд изменения.
7. Воспитание защитников идеи.

### **9.3. Процессы принятия решений**

Состояние и развитие любой организации зависит от решений, принимаемых ее менеджерами. В любой момент организация может выявить у себя проблемы и предложить сотни вариантов решений. Принятие организационных решений формально определяется как процесс выявления и решения проблем, состоящий из отдельных стадий.

На стадии выявления проблемы собирается информация о состоянии самой организации и окружающей среды. Это необходимо для оценки удовлетворительности деятельности организации и диагностики причин возможных изъянов (рис. 52).

Стадия решения проблемы наступает тогда, когда рассматриваются альтернативные способы решения и выбирается один из них, который впоследствии реализуется.

По сложности организационные решения подразделяют:

- Программируемые решения – повторяющиеся и хорошо отработанные, для их реализации существуют готовые процедуры. Они хорошо структурированы, сформулированы критерии их осуществления, есть необходимая информация, известны альтернативные способы действия, имеется достаточная уверенность в успешности действий.
- Непрограммируемые решения – новые и плохо проработанные решения, для решения нет необходимой процедуры. Используются, если организация впервые сталкивается с проблемой. Четких критериев оценки

нет, альтернативы туманны. Сможет ли решение решить проблему, неясно. При непрограммируемом решении выдвигается несколько альтернатив, одна из них подгоняется к проблеме. Принимают при стратегическом планировании. Сложные непрограммируемые решения считаются опасными. Опасные решения сопряжены с конфликтами. Современные менеджеры часто принимают незапрограммированные решения.



Рисунок 52 – Принятие решения в современной окружающей среде

Управленческие решения подразделяются на индивидуальные и коллективные.

### **Индивидуальное принятие решений**

Для принятия индивидуального решения в литературе описываются два способа: с помощью рационального подхода и с помощью концепции ограниченной рациональности.

**Рациональный подход** к индивидуальному принятию решений подчеркивает необходимость систематического анализа проблемы перед выбором и исполнением решения в логической пошаговой последовательности.

Стадия выявления проблемы.

1. Контроль среды, в которой принимается решение – анализ текущей информации, поиск отклонений от запланированного или желаемого поведения организации.
2. Определение проблемы, требующей решения (идентификация существенных деталей).
3. Уточнение результатов решения (как выполнение решения скажется на результатах деятельности организации).

4. Диагностика проблемы (понимание сути ситуации и причин возникновения проблемы).
5. Стадия решения проблемы.
6. Разработка альтернативных решений (изучение вариантов возможностей достижения целей, можно пользоваться идеями других людей).
7. Оценка альтернатив (статистические методы и личный опыт).
8. Выбор лучшей альтернативы (выбирается альтернатива, имеющая максимальные шансы на успех).
9. Выполнение принятого решения.

**Ограниченно рациональный подход** описывает, как принимают решение при дефиците времени и недостаточности ресурсов. Рациональность ограничивается также сложностью проблемы.

Ограниченно рациональный подход часто ассоциируют с принятием интуитивных решений. При интуитивном принятии решений используется не столько логика, сколько личный опыт и рассудительность. В основе интуитивных решений лежат практика и личный опыт, часто хранящиеся в подсознании менеджеров. Ограниченно рациональный подход часто используется при принятии незапрограммированных решений.

### **Принятие организационных решений**

Организации состоят из менеджеров, которые принимают решения, используя рациональные и интуитивные процессы. Однако решения, относящиеся к организации в целом, обычно принимает не один человек. В принятии многих организационных решений участвуют несколько менеджеров.

Идентификация проблемы и ее решение требуют участия многих подразделений, множества точек зрения и даже, возможно, привлечения сторонних организаций. Все это превышает возможности одного человека.

Процессы, посредством которых принимаются решения в организации, зависят от ряда факторов, в особенности от ее внутренних структур и степени стабильности и внешней окружающей среды. Исследование принятия решений на уровне организации выявило четыре участвующих в нем процесса: подход на основе теории управления, модель Карнеги (*Carnegie*), модель инкрементального процесса принятия решений и модель мусорной корзины.

### **Подход на основе теории управления**

Подход на основе теории управления при принятии организационных решений служит аналогом рационального подхода, если решения принимаются менеджерами индивидуально. Используется системный анализ, математические модели. Менеджеры могут использовать количественные данные при обсуждении и интерпретации ситуации наряду с их неформальными мнениями, суждениями и интуицией. Итоговое решение должно включать в себя не только количественные, но и качественные аспекты.

### **Модель Карнеги**

Модель Карнеги предполагает, что организационные решения принимаются многими менеджерами и на окончательные решения влияют их коалиции. Коалиция – союз нескольких менеджеров, договорившихся о целях и приоритетных проблемах организации. Коалиция может включать в себя

руководителей низового звена, ИТР, посторонних. Важность коалиций определяется неоднозначностью организационных целей и ограниченностью познавательных способностей отдельных менеджеров. В результате принимается решение, которое поддерживают все участники. Процесс выбора решения по модели Карнеги показан на рисунке 53.

Особенности коалиционных решений.

1. Принимаются не столько оптимальные, сколько удовлетворяющие и выполнимые решения. Удовлетворенность – возможность достичь несколько целей одновременно.
2. Проблемно ориентированный поиск, может привести к удовлетворительным результатам.
3. Обсуждения и способность договориться особенно важны на стадиях идентификации проблемы.
4. Главная составляющая коалиционных решений – достижение согласия.



Рисунок 53 – Процесс выбора решения по модели Карнеги [1]

### Модель инкрементального процесса принятия решений

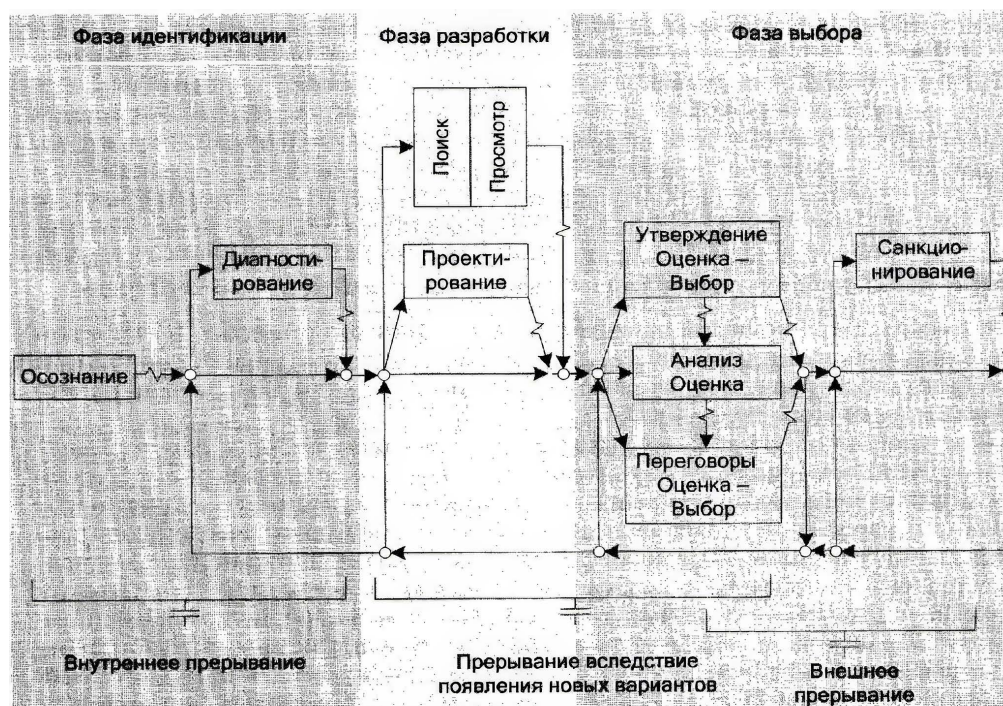
Модель инкрементального процесса принятия решений – структурная последовательность действий, предпринимаемых с момента обнаружения проблемы и до момента ее решения.

Значительное решение состоит из ряда мелких решений. На пути от решения к решению организация сталкивается с препятствиями (прерывание решения), т. е. организация возвращается к уже принятым ранее решениям с целью изменений. Стадии принятия решения в рамках модели инкрементального процесса показаны на рисунке 54.

1. Фаза идентификации: осознание и диагностирование проблемы.
2. Фаза разработки: поиск и просмотр возможных альтернатив, проектирование решения, прерывание вследствие появления новых вариантов.
3. Фаза отбора: оценка и выбор альтернатив могут осуществляться в форме авторитетного высказывания, анализа с помощью математических



процедур, теории управления, переговоров (близко к коалиции). Прерывание вследствие появления новых вариантов. Санкционирование, когда решение принято, оно спускается по иерархии до уровня, ответственного за исполнение, внешнее прерывание.



Модель инкрементального процесса принятия решений

Рисунок 54 – Модель инкрементального процесса принятия решения

Быстро меняющаяся ситуация в бизнесе создает для многих компаний большую неопределенность при принятии решений. Для менеджеров, принимающих решения, в таких компаниях характерна значительная неопределенность идентификации проблемы и ее решения. В помощь менеджерам были разработаны два подхода к принятию решений, позволяющие справиться с этой неопределенностью. Один из них сочетает в себе модель Карнеги и модель инкрементального процесса принятия решения. Второй – уникальный подход, названный «моделью мусорной корзины».

### **Комбинация моделей инкрементального процесса и модели Карнеги**

Построение коалиций по модели Карнеги особенно уместно на этапе идентификации проблемы. Если проблемы неоднозначны или если менеджеры не согласны в оценке их важности, необходимы обсуждения, переговоры и формирование коалиций. Как только согласие по проблеме достигнуто, организация может двигаться в направлении ее решения.

Модель инкрементального процесса подчеркивает роль отдельных шагов в поиске решения. После того как менеджеры достигают согласия по проблеме, пошаговый процесс позволяет проверять различные альтернативы и находить то

решение, которое будет работать. Когда решение проблемы неясно, можно использовать метод проб и ошибок.

Эти две модели не противоречат друг другу. Они описывают, как организации принимают решения, когда сама проблема или ее решение оказываются неопределенными.

Применение обеих моделей на разных стадиях принятия решения представлено в таблице 29.

Таблица 29 – Принятие решения в условиях неопределенности идентификации проблемы и ее решение

Идентификации проблемы	Решение проблемы
<p>В условиях неопределенности при идентификации проблемы применяется модель Карнеги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимы логические и социальные процессы;</li> <li>– формируют коалицию, ищут договоренности, разрешают конфликт по поводу целей и приоритетных проблем</li> </ul>	<p>В условиях неопределенности при решении проблемы применяется модель инкрементального процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необходим инкрементальный процесс, метод проб и ошибок;</li> <li>– большие проблемы решают малыми шагами;</li> <li>– используют повторные циклы, в случае затруднений пытаются снова</li> </ul>

Когда обе части процесса принятия решения одновременно оказываются весьма неопределенными, организация попадает в крайне трудное положение. Процесс принятия решения в этом случае может представлять собой комбинацию модели Карнеги и инкрементального подхода, а эта комбинация может развиваться в ситуацию, описываемую моделью мусорной корзины.

Модель мусорной корзины применяется для принятия решений в условиях крайней неопределенности. Условия крайней неопределенности создатели модели назвали организационной анархией.

Признаки организационной анархии

1. Проблематичность предпочтений. Цели, проблемы, альтернативы и решения определены нечетко, каждый шаг процесса решения характеризуется неоднозначностью.
2. Неясная, плохо понятная технология. Причинно-следственные связи в организации выявляются с трудом. Исчерпывающая информация, необходимая для решения проблемы, недоступна.
3. Текучесть. Организационные позиции участников меняются. Служащие сильно загружены и для решения проблемы располагают ограниченным временем. Участие в каждом решении остается нестабильным и ограниченным.

Решения появляются в результате действия четырех независимых потоков событий.

1. Проблемы. Проблемы – точки неудовлетворенности текущей деятельностью и выполнением работы. Проблемы отделены от решений и выборов. Проблема может привести к желаемому решению, а может и нет.

2. Потенциальное решение. Представляет собой идею, предлагаемую на утверждение. Могут предлагать свои сотрудники, могут быть взяты извне. Привлекательность идеи может привести к поиску проблемы, к решению которой эта идея может привести. Главное – существование решений независимо от проблемы.
3. Участники. Работники организации, люди разные по восприятию, опыту, подготовке, ценностям.
4. Возможности выбора. Возникают при подписании контрактов, найме работников, принятии решений об изготовлении нового продукта. Они также возникают при правильном соотношении участников, решений и проблем. Менеджер случайно может узнать об идее, осознать проблему, к решению которой ее можно применить, и таким образом предложить организации возможность выбора. Сопоставление проблем и предложенных решений часто приводит к урегулированию проблемы.

В соответствии с концепцией четырех потоков общая схема принятия организационных решений носит случайный характер. Проблемы, решения, участники и возможные альтернативы – все это проходит через организацию. В каком-то смысле организация представляет собой мусорную корзину, где все эти потоки перемешиваются (рис. 55).

Рассмотренные процессы могут повлиять на решение проблем четырьмя способами:

1. Решения могут быть предложены в отсутствии проблем.
2. Выбор может быть сделан без решения проблемы.
3. Проблемы могут оставаться нерешенными.
4. Некоторые проблемы решаются.



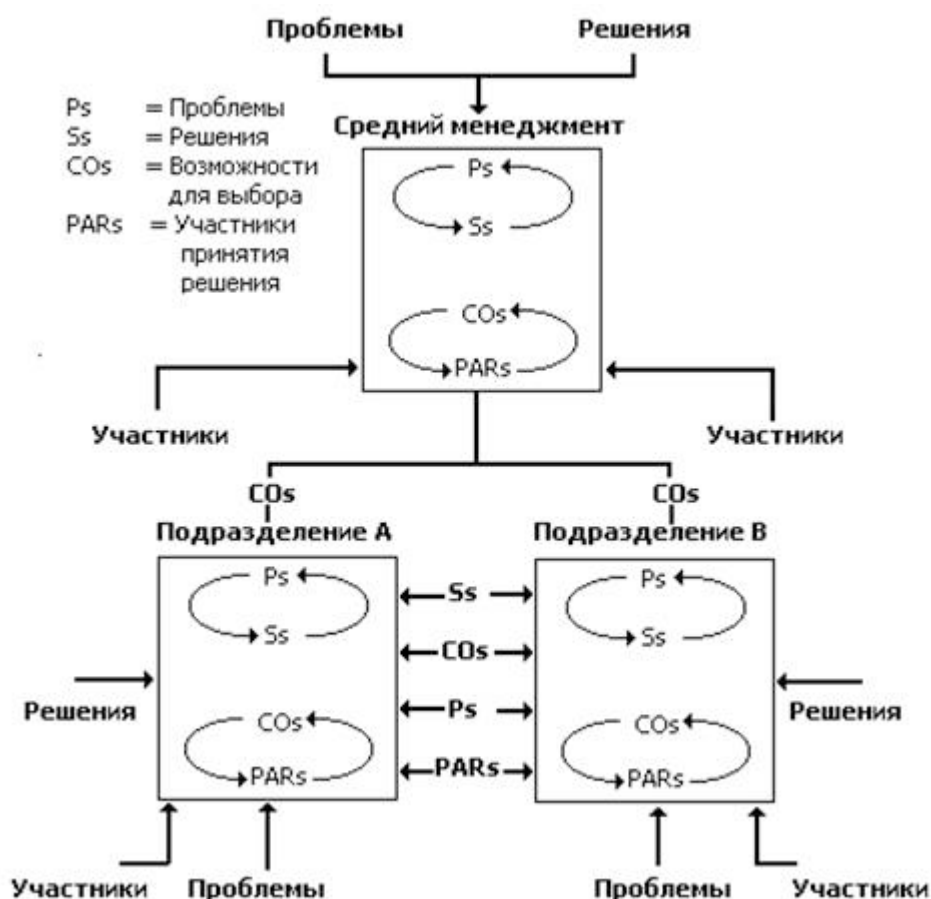


Рисунок 55 – Независимые потоки событий в модели мусорной корзины при принятии решений

### Ситуационные знания, необходимые для принятия решения

Необходимость использовать разные подходы связана с возможностью их применения к различным организационным ситуациям. Выбранный подход должен соответствовать ситуации в организации. Выбор модели определяют две особенности организации: (1) согласие по проблеме и (2) технические знания, необходимые для ее решения. Выбор подхода к принятию решения будет определяться анализом ситуации в организации по этим двум параметрам.

Консенсус по проблеме представляет собой совпадение мнений менеджеров о природе проблемы или имеющейся возможности, а также целей и результатов решения. Эта переменная варьируется от полного согласия до полного несогласия.

Специальные знания способствуют пониманию ситуации и достижению консенсуса и целей организации. Эта переменная может изменяться от полного согласия и определенности до полного несогласия, и неопределенности причинно-следственных связей, приводящих к решению проблемы. Когда приемы работы понятны, могут быть предложены и количественно оценены необходимые альтернативы решений с заданным уровнем неопределенности. Когда же методы не ясны, возможные решения плохо формулируются и

становятся неопределенными. Тогда основу решений образуют интуиция, авторитетное мнение и метод проб и ошибок.

На рисунке 56 представлена модель ситуационных рамок принятия решений, объединяющая два аспекта работы: достижение консенсуса по проблеме и специальные знания, необходимые для ее решения. Каждый из блоков схемы представляет собой организационную ситуацию, которая соответствует рассмотренным выше подходам.



Рисунок 56 – Модель ситуационных рамок при принятии решений

Блок 1 (рис. 56). В блоке 1 представлены процедуры рационального принятия решения, так как по проблеме нет разногласий и причинно-следственные связи ясны. Подобная ситуация характеризуется малой степенью неопределенности, и решения могут быть приняты на основе расчета. Альтернативы могут быть идентифицированы, лучшая выбирается по результатам анализа и расчетов. Рациональные модели индивидуальных и организационных решений применяются, когда процедуры и методы решения проблем хорошо определены.

Блок 2 описывает ситуацию с высокой степенью неопределенности проблем и приоритетов. В этих случаях для достижения согласия менеджеры идут на компромисс, чтобы достичь консенсуса. Сосредоточенность на какой-либо одной проблеме может потребовать, чтобы организация отложила свои действия в других направлениях. Приоритеты расставляются в ходе обсуждений,

дебатов и построения коалиций. В таких ситуациях менеджеры должны стремиться к увеличению числа участников решения проблемы, чтобы достичь консенсуса в процессе решения. Следует рассматривать и обсуждать все возможные мнения до достижения компромисса, иначе организация не сможет работать, как целостная единица.

Модель Карнеги применяется тогда, когда по поводу организационных проблем существуют разногласия. Когда группы в организации не приходят к согласию или когда организация находится в конфликте с теми, кто связан с ее работой (правительством, поставщиками, профсоюзами), необходимы договоренности и переговоры. Стратегия договоренности при принятии решения особенно полезна на стадии идентификации проблемы. Когда договоренность достигнута и переговоры закончены, движение организации в определенном направлении получает поддержку.

Блок 3 В ситуации блока 3 проблемы и стандарты деятельности определены, однако возможные практические решения туманны и неопределенны. Методы решения проблемы не определены и плохо понятны. Когда с подобной ситуацией сталкивается отдельный менеджер, его решение направляется интуицией. Принимая решение, он полагается на опыт и свое мнение. Рациональный и аналитический подходы здесь неэффективны, поскольку альтернативы решений нельзя идентифицировать и оценить количественно. Четкие факты и точная информация недоступны.

Модель инкрементального процесса решения отражает пробы и ошибки на части организации. Как только проблема идентифицирована, последовательность небольших шагов позволяет организации исследовать возможности ее решения. Когда возникают новые проблемы, организация может вернуться на более ранний этап работы и выполнить его по-новому. В итоге за месяцы или за годы организация приобретет опыт, необходимый для удовлетворительного решения проблемы.

Ситуация блока 3 (высшее руководство согласно с характеристикой проблем, но не знает, как можно их решить) часто возникает в организациях, занимающихся бизнесом. Если менеджеры в подобных ситуациях принимают инкрементальные решения, в результате они приобретают технические знания, необходимые для достижения целей компании и решения ее проблем.

Блок 4. Ситуация блока 4 характеризуется высокой степенью неопределенности как проблем, так и путей их решения, и трудна для выбора альтернатив. Если при высоком уровне неопределенности решения принимает отдельный менеджер, он может использовать приемы, применяемые в ситуациях блоков 2 и 3. Он может попытаться создать коалицию для установления целей и приоритетов, использовать высказывание мнения или метод проб и ошибок на этапе решения проблемы. Могут также потребоваться дополнительные методы: вдохновение и подражание. Вдохновение связано с инновационными, творческими решениями, которые нельзя обосновать логически. Иногда они приходят подобно озарению, но, когда речь идет об интуиции, часто основываются на глубоком знании и понимании проблемы, для которых бессознательному требуется время. Подражание означает использование

решения, применявшегося где-либо еще, в надежде, что оно сработает и в данной ситуации.

Когда вся организация характеризуется высокой степенью неопределенности проблем и решений, могут применяться элементы модели мусорной корзины. Сначала менеджеры могут испробовать методы, указанные в блоках 2 и 3, однако при этом логическая последовательность шагов от идентификации проблемы до ее решения оказывается невозможной. Возможные решения будут опережать проблемы так же часто, как и проблемы – решения. В этой ситуации менеджеры должны побуждать сотрудников к широкому обсуждению проблем и вариантов их решения, что облегчает выбор. В результате, используя метод проб и ошибок, организация сможет решить некоторые проблемы.

### **Различные подходы к принятию решений**

Описанные выше подходы имеют отношение к разным типам и уровням принятия решений. Одни подходы предназначены для индивидуального менеджера, другие – для организации в целом. Некоторые подходы носят предписывающий характер (рациональная модель принятия решений), некоторые модели могут считаться описательными (модель мусорного ведра). Классификация моделей принятия решений представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Классификация моделей принятия решений

Подход	Индивидуальная или организационная	Предписывающая или описательная
Рациональный	Индивидуальный	Предписывающий
Ограниченной рациональности	Индивидуальный	Описательный
Управленческой науки	Организационный	Предписывающий
Карнеги	Преимущественно организационный	Описательный
Постепенный	Организационный	Описательный
Комбинация Карнеги и постепенного	Организационный	Описательный
Мусорной корзины	Организационный	Описательный
Случайных факторов	Индивидуальный	Предписывающий

В условиях быстро меняющейся среды принятие управленческих решений имеет следующие особенности:

- информация собирается в режиме реального времени;
- разрабатывается несколько вариантов решения;
- учитываются советы пользующихся доверием людей со здравым смыслом;
- стараются достичь консенсуса;
- успешный выбор сочетается с прежними решениями и общей стратегией.

## **Ошибки при принятии решений**

Организационные решения приводят ко многим ошибкам, особенно когда они принимаются в условиях высокой неопределенности. Однако, только делая ошибки, менеджеры и организации могут обучаться принятию решений, при этом возможно продолжение работы, ведущей к очередной неудаче. Гораздо более опасную ошибку представляет собой продолжение работы в направлении, ведущем к очевидной неудаче, когда организации продолжают вкладывать время и деньги в реализацию решений заведомо неудачных.

Существует два объяснения факта возрастания приверженности менеджеров ошибкам. Во-первых, они могут блокировать или искажать негативную информацию, если лично несут ответственность за неправильное решение.

Второе объяснение роста приверженности неудачному решению – то, что в современном обществе ценятся последовательность и настойчивость. Менеджеры, последовательно отстаивающие свои решения, кажутся лучше тех, кто перескакивает с одного дела на другое. Даже если организации учатся методом проб и ошибок, организационной нормой остается последовательность действий. Эти системы ценностей могут привести к продолжению работы, растрачиванию ресурсов и торможению обучения.

### **9.4. Конфликт, власть и политика**

Любая организация представляет из себя сложную совокупность индивидов и групп, имеющих разные цели, интересы, опыт. Конфликт представляет собой естественный и неизбежный результат взаимодействия людей с разными мнениями, ценностями, различным уровнем информированности и разным отношением к результатам. Для управления конфликтами в организациях используется власть и политика.

Межгрупповой конфликт характеризуют три составляющие:

1. Идентификация с группой.
2. Наблюдаемые различия между группами.
3. Фрустрация (может быть реальной и мнимой) – если одна группа достигает своей цели, другие лишаются таких возможностей.

Межгрупповой конфликт в организации может быть горизонтальным (между подразделениями) или вертикальным (между различными уровнями организации).

Источниками межгруппового конфликта могут быть несовместимость целей, дифференциация, взаимозависимость в процессе решения задач и ограниченность ресурсов. Эти характеристики организационных взаимосвязей определяются контекстуальными факторами окружающей среды, размером, технологией, стратегией и целями, а также организационной структурой.

Источники межгруппового конфликта представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Источники конфликта, рациональная и политическая модели

Источники конфликта	При низкой конфликтности – рациональная модель	При высокой конфликтности – политическая модель
Цели	Согласованы у различных участников	Несовместимы
Власть и контроль	Централизованы	Децентрализованы, возможны коалиции и групповые интересы
Процесс решения	Упорядочен, логичен, рационален	Не упорядочен, результат сделок и переплетения интересов
Правила и нормы	Нормальная эффективность	Свободная игра рыночных сил, конфликт узаконен и предвидится
Информация	Обширная, систематическая, точная	Неоднозначная, используется и скрывается в стратегических целях

Когда цели согласованы и дифференциация выражена мало, подразделения характеризует обоюдная взаимозависимость и ресурсы кажутся достаточными, менеджеры могут использовать рациональную модель (табл. 31). Как и рациональный подход к принятию решений, рациональная модель организации идеальна. В рациональной организации поведение не бывает случайным или ситуативно обусловленным. Ее цели ясны и решения логичны. Когда требуется принять решение, определяют цели, рассматривают альтернативы и делают выбор, обеспечивающий успех с наибольшей вероятностью. Для рациональной модели также характерны централизация власти и контроля, обширная система информации и ориентация на эффективность.

Другой вариант процессов в организации описывает политическая модель (табл. 31). Она применяется, когда различия велики и группы в организации имеют независимые интересы, цели и ценности. Разногласия и конфликт при этом нормальны, и при принятии решений используются власть и влияние. Группы вовлекаются в продолжительную дискуссию по определению целей и принятию решений. Информация неоднозначна и неполна. Наиболее точно политическая модель представляет организации, стремящиеся к демократии и участию в принятии решений работниками путем делегирования им полномочий. Чисто рациональные модели не будут работать в демократических организациях, например, в обучающихся организациях.

### **Власть и полномочия в организации**

Власть в организации – способность человека или подразделения в организации влиять на других людей для получения желаемых результатов. Существует между двумя и более людьми, проявляется по вертикали и горизонтали.

Выделяют пять источников личной власти:

1. Легитимная власть (по официальной должности).
2. Власть вознаграждения (возможность награждать других людей).
3. Власть принуждения.
4. Экспертная власть.
5. Референтная власть (зависит от личных качеств менеджера).

Власть в организациях часто обусловлена ее структурными характеристиками. Организации представляют собой крупные комплексные системы, объединяющие сотни и даже тысячи людей. Такие системы имеют формальную иерархию, в которой некоторые задачи имеют особую важность независимо от того, кто их решает. Кроме того, люди, занимающие определенные должности, получают доступ к значительным ресурсам либо их вклад в работу организации гораздо больше, чем у других. Поэтому распределение власти в организации характеризует большинство вертикальных и горизонтальных взаимосвязей, и обычно власть в организации связана с должностью, а не с человеком. Понятие «формальные полномочия» связано с понятием «власть», но оно меньше по объему. Полномочия – сила, позволяющая достичь желаемых результатов в рамках того, что предписывается формальной иерархией и отношениями отчётности. Полномочия характеризуются тремя свойствами:

1. Полномочиями в организации наделены должности.
2. Полномочия признаются подчиненными.
3. Полномочия спускаются вниз по иерархической лестнице.

Основные источники власти:

- зависимость;
- финансовые ресурсы;
- центральность;
- незаменимость;
- снижение неопределенности.

Источники вертикальной власти:

- официальная должность;
- ресурсы;
- контроль за решениями и информацией;
- центральная позиция в информационной сети.

Источники горизонтальной власти (рис. 57):

- стратегически непредвиденные обстоятельства.

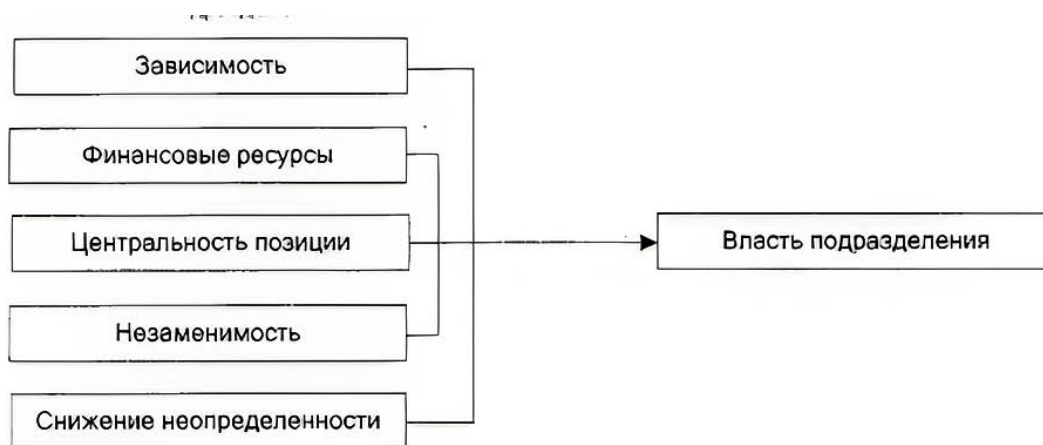


Рисунок 57 – Стратегически непредвиденные обстоятельства, влияющие на горизонтальную власть подразделений

## Политика организации

Политика организации – деятельность, направленная на приобретение, расширение и использование власти и других ресурсов для получения желаемых результатов в ситуации неопределённости и при наличии разногласий по поводу альтернативных решений, выражается в использовании власти для достижения результатов.

Сферы политической активности:

- структурные изменения;
- преемственность в управлении;
- распределение ресурсов.

Власть и политическая тактика служат важными инструментами деятельности в организации. В большинстве организаций между подразделениями существует по крайней мере умеренный конфликт. Для его преодоления многие организации ради достижения своих целей используют тактику усиления власти, политическую тактику использования власти, расширение кооперации и сотрудничества между подразделениями. Тактические и политические приемы усиления власти представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Тактические и политические приемы усиления власти [1]

Тактика усиления власти	Политическая тактика использования власти	Тактика расширения сотрудничества
Работа при высокой определенности	Создание коалиций	Создание механизмов интеграции (команды работников и менеджеров)
Создание зависимости	Расширение сетей	Использование личных встреч и переговоров
Обеспечение дефицитными ресурсами	Контроль условий принятия решений	Организация межгрупповых консультаций
Работа с стратегически непредвиденных обстоятельствах	Повышение легитимности и компетенции	Практика ротации персонала
	Прямое заявление	Постановка соподчиненных целей

## Вопросы для самопроверки и обсуждения

1. Дайте определение организационной культуры.
2. Опишите символы, церемонии, одежду и другие аспекты культуры (а также ценности, лежащие в их основе), представляющие организацию, в которой вы работали.
3. Как вы считаете, какая культура менее ориентирована на работников: бюрократическая или клановая?
4. В чем различие между сильной культурой и слабой?



5. Почему влияние руководства, ориентированного на этические ценности, так важно для формирования корпоративной культуры? Действительно ли символы говорят о компании больше, чем заявления ее представителей?
6. Почему принцип равенства считается важным элементом культуры организации, ориентированной на обучение?
7. В чем, на ваш взгляд, состоит различие управления радикальными и частичными изменениями?
8. Чем обычно административные изменения отличаются от технологических?
9. Почему организации испытывают сопротивление изменениям? Какие шаги могут предпринять менеджеры для преодоления сопротивления?
10. Почему в принятии решений участвует интуиция?
11. Модель Карнеги подчеркивает необходимость политической коалиции при принятии решения. Когда и почему коалиции оказываются необходимыми?
12. Как консенсус по проблеме влияет на процесс принятия решения в организациях?
13. Опишите четыре потока событий, представленных в модели мусорной корзины. Почему считается, что они не зависят друг от друга?
14. Почему умеренный конфликт считается полезным для организации?
15. В чем стоит различие между властью и полномочиями? Возможно ли, чтобы человек имел формальные полномочия и не располагал при этом реальной властью?
16. Каким образом контроль условий принятия решения дает человеку власть?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дафт, Р. Организационная теория и дизайн / Р. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмотт. – СПб.: Питер, 2013. – 639 с. – Текст: непосредственный.
2. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп.– М.: Инфра-М, 2012. – 848 с. – Текст: непосредственный.
3. Ольховикова, С. В. Организация в теории организации и социологии : учебное пособие / С. В. Ольховикова, И. В. Тесленко. – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. – 201 с. – Текст: непосредственный.
4. Подлесных, В. И. Теория организации: учебное пособие / В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова; под ред. В. И. Подлесных. – 3-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 303 с. – Текст: непосредственный.
5. Родионова, В. Н. Теория менеджмента: теория организации : учебное пособие / В. Н. Родионова, О. Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Научная книга, 2020. – 178 с. – Текст: непосредственный.
6. Рогожин, С. В. Теория организации / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. М: Экзамен, 2002. – 320 с. – Текст: непосредственный.
7. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. – 198 с. – Текст: непосредственный.
8. Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — М.: Юрайт, 2022. – 391 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/488693/p.62> (дата обращения: 09.02.2022). – Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт. – Текст: электронный.
9. Теория организации : учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 156 с. – Текст: непосредственный.
10. Шеметов, П. В. Теория организации : учеб. пособие / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. 7- е изд., стер.– М.: Омега– Л, 2013. – Текст: непосредственный.

Учебное издание

**Фрейдкина Елена Михайловна**

## **Теория организации**

*Учебное пособие*

Редактор и корректор Е. О. Тарновская  
Техн. редактор Д. А. Романова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:  
электронное устройство с программным обеспечением  
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: [http://publish.sutd.ru/tp\\_get\\_file.php?id=202016](http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016), по паролю.  
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 26.03.2023 г. Рег. № 5072/22

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД  
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.