

М.А. Макаrenchенко

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
НИЗКОТЕМПЕРАТУРНЫХ И ПИЩЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**



М.А. Макаrenchенко

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2008

УДК 330
ББК 65.9(2)
М 15

Макарченко М.А.

М 15

Теория организации и организационное поведение: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2008. – 163 с.

ISBN 978-5-89565-161-2

Рассмотрены основные понятия и постулаты теории организации, законы, закономерности и принципы организационного поведения, дискуссии по проблемам соответствующих наук. Представлены все основные школы и концепции теории организации. Показан опыт развития организационных форм в мировой практике и России. Раскрыта современная парадигма развития организационных отношений. Большое внимание уделено организационной культуре; отражен авторский вклад в развитие теории организации, приведены оригинальные разработки и методики.

Учебное пособие содержит теоретический и методический материал по курсу «Теория организации и организационное поведение». Материал учебного пособия увязан с современной практикой управления.

Предназначено для бакалавров экономических специальностей, а также рекомендуется студентам, аспирантам и преподавателям вузов, менеджерам предприятий.

УДК 330
ББК 65.9(2)

Рецензенты

Кафедра государственного и муниципального управления ИНЖЭКОН (зав. кафедрой доктор экон. наук, проф. Д.В. Шопенко)

Доктор экон. наук, проф. Г.П. Чудесова (Санкт-Петербургский государственный политехнический университет)

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом университета

ISBN 978-5-89565-161-2

© Санкт-Петербургский государственный
университет низкотемпературных
и пищевых технологий, 2008

© М.А. Макарченко, 2008

ВВЕДЕНИЕ

Экономическая и управленческая науки служили первоначально для того, чтобы повысить эффективность функционирования национальной экономики в целом и конкурентоспособность государства. Однако с течением времени стало ясно, что основными движущими силами развития общества являются отдельные субъекты, действующие на рынке, главный из которых – организация. Именно организации (точнее, конечно, люди, объединенные в организации) производят товары и услуги, осуществляют научные разработки и стимулируют развитие искусства, обучают и лечат, помогают воспитывать детей и развлекают. Не случайно в последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей представителей многих наук. Организацию изучали в рамках социальной психологии, социологии, политологии, теории управления, экономической теории, информатики, юридических наук и др. Наконец, изучение организации оформилось в самостоятельную отрасль научного знания – *теорию организации*.

Зарождение и развитие теории организации связано с именами А. Файоля, М. Вебера, Р. Лайкерта, Г. Саймона, И. Ансоффа, Д. Норта и многих других.

В России до начала 90-х гг. организация изучалась в основном в рамках теории управления (научного управления), но переход к рынку потребовал изменения данной ситуации. В настоящее время теория организации активно развивается и в России.

Организация представляет собой сложный организм. Она имеет свой индивидуальный облик, активно взаимодействует с внешней средой (другими организациями, государством и отдельными людьми), развивается и расширяется. Внутренне организация также неоднородна; ее составляют различные группы людей, имеющие собственные цели и интересы, взаимодействующие друг с другом и внешней средой. Почему совершенно разные люди объединены в единое целое? Почему в одних организациях постоянно происходят внутренние конфликты, а другие сумели их избежать? Как получается, что организация, столь неоднородная по составу, имеет устойчивый имидж на рынке, и как этот имидж создается? Каким законам подчинено функционирование и развитие организации? Какова ее внутренняя структура? Почему одни организации процветают, а дру-

гие прозябают? За какими организациями будущее? Каким образом организации развиваются и изменяются? Ответы на все эти и многие другие вопросы призвана дать теория организации. Не меньшую важность имеют практические рекомендации и прогнозы, которые можно сделать на основе данных ответов.

Таким образом, теория организации выполняет три основные функции:

1) **познавательную**: должна изучать и объяснять процессы и явления, связанные с созданием, функционированием и развитием организации, ее природу, содержание и сущность;

2) **практическую**: должна разработать принципы и методы эффективного функционирования организации, управления ею и ее частями;

3) **прогнозно-прагматическую**: должна представлять научные прогнозы развития организации.

Организация прошла значительный путь развития, например, современную производственную фирму мало что связывает с кустарной мастерской XVII в. Только за XX в. произошли существенные изменения в организации. Новое тысячелетие ставит перед ней новые задачи. Умение своевременно понять вызов времени и ответить на него станет решающим фактором успешной деятельности в изменяющихся условиях. Выявить же суть грядущих изменений позволит изучение теории организации.

В предлагаемой учебном пособии представлены как теоретические основы теории организации, так и методика применения данной теории. Рассмотрены существующие виды организаций и прообразы организаций будущего, приведены принципы формирования управленческой структуры предприятия и его внутренний состав. Большое внимание уделено очень актуальной современной проблеме – оценке и сознательному формированию культуры организации.

1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие теории организации и ее место в системе наук

Понятие «организация» имеет целый ряд толкований. В частности, под организацией понимают:

- 1) деятельность по упорядочению набора элементов во времени и пространстве; приведение элементов в систему;
- 2) строение, устройство чего-либо;
- 3) юридическое лицо, не связанное с производством; государственное учреждение;
- 4) объект, обладающий внутренней структурой; совокупность людей, объединенных общей целью и имеющих иерархическую структуру.

Именно четвертое толкование положено в основу теории организации. В то же время такое достаточно широкое и емкое понятие служит основой для ряда других дисциплин. Схематично система основных дисциплин, изучающих различные аспекты организации, и сами аспекты показаны на рис. 1.1. Так как большинство данных дисциплин может быть разделено на ряд более узких (например, социальную психологию или финансовый менеджмент и т. д), приведенная схема может быть значительно расширена.

Обилие дисциплин, изучающих ту или иную сторону организации, требует определения взаимосвязи теории управления с этими дисциплинами, выявления границ разграничения их функций и предмета изучения.

Наибольшую сложность представляет определение различий в предмете и функциях между теорией организации и теорией управления (менеджментом). Сложность эта связана с тем, что выделение теории организации произошло значительно позже появления теории управления и достаточно долгое время вопросы, относимые нами к теории организации, изучались в рамках менеджмента.

В настоящее время ряд исследователей по-прежнему рассматривает такие аспекты организации, как ее структура и механизмы функционирования, в теории менеджмента. В то же время теория организации активно развивается как самостоятельная наука.



Рис. 1.1. Основные дисциплины, изучающие организацию

На наш взгляд, можно разделить **предмет изучения** теории управления и теории организации следующим образом: в теории управления (менеджменте) должны изучаться принципы и методы управления организацией и структура данного процесса, в то время как теория организации должна исследовать механизмы, обеспечивающие функционирование организации как целостной системы, единого организма.

В то же время связь между теорией управления и теорией организации несомненна. Возможно, наиболее правы те исследователи, которые считают теорию организации и современный менеджмент хотя и самостоятельными, но все-таки частями общей теории управления. При этом не следует забывать, что под организацией понимается объединение людей, поэтому очерченный нами **предмет изучения теории организации** предполагает рассмотрение не только объективной, но и субъективной стороны организации.

Необходимо также разделить предметы изучения теории организации и экономической теории. В некоторых работах, посвященных теории управления, фактически излагается материал, относящийся к одному из разделов экономической теории – микроэкономике. Здесь следует отметить, что хотя теория управления основывается на экономических закономерностях, рассматриваемых микроэкономикой, однако ее предмет составляют функционирование организации как единого целого и механизмы, обеспечивающие данное функционирование, поэтому экономический механизм является лишь одним из многих, изучаемых теорией организации.

Так как теория организации изучает отношения людей и их влияние на функционирование предприятия, то понятна ее связь с психологическими и социологическими науками, особенно социальной психологией, изучающей отношения внутри человеческих (в том числе и производственных) групп и методы управления ими. В то же время отличия между теорией организации и данными дисциплинами достаточно очевидны.

Обеспечение функционирования организации невозможно без понимания психологии людей и умения эффективно управлять людьми, работающими на предприятии. Механизм управления людьми, позволяющий обеспечить функционирование совокупности людей как единого коллектива, – один из важнейших механизмов, обес-

печивающих развитие и эффективное функционирование всей организации.

Организационное поведение – это дисциплина, изучающая причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации. Знание ее основных положений и выводов позволит, без сомнения, повысить эффективность и качество применяемых методов управления организацией. При этом следует учитывать, что организационное поведение является более узкой дисциплиной, чем теория организации. По своей сути организационное поведение – это прикладная дисциплина, образованная на стыке трех фундаментальных наук: психологии (социальной психологии), социологии (экономической социологии) и теории управления (теории организации).

Связь между теорией организации и организационным поведением имеет обоюдный характер: организационное поведение базируется на принципах и выводах теории организации, а теория организации, в свою очередь, использует выводы и выкладки организационного поведения для повышения эффективности своих рекомендаций.

1.2. Подходы, принципы и методы теории организации

Характеристика основных подходов к изучению организации приведена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Характеристика основных подходов к изучению организации

№ п/п	Наименование подхода	Характеристика подхода
1	Системный	Организация предстает как система, т. е. совокупность взаимосвязанных элементов
2	Ситуационный	Эффективность приемов и методов зависит от конкретной ситуации
3	Комплексный	Различные аспекты организации (технические, экономические, психологические, социальные, экологические) рассматриваются в их взаимосвязи
4	Интеграционный	Подсистемы рассматриваются во взаимосвязи по вертикали и горизонтали
5	Динамический	Организация рассматривается в развитии, учитываются причинно-следственные связи

№ п/п	Наименование подхода	Характеристика подхода
6	Процессный	Функционирование организации и управление ею рассматриваются как непрерывные процессы
7	Нормативный	Функционирование организации должно соответствовать заданным нормам и принципам
8	Антикризисный	Управление организацией должно быть направлено на снижение негативных последствий кризисов и, по-возможности, на их предотвращение
9	Антидевиантный	Необходимо рассматривать не только позитивные, но и негативные аспекты организации
10	Превентивный	Организация должна быть ориентирована на предвидение будущих изменений окружающей среды

Несмотря на то что все указанные подходы, без сомнения, важны, главным методологическим подходом к изучению организации является системный подход. Системный подход предполагает рассмотрение объекта или явления как системы, т. е. совокупности взаимосвязанных элементов.

Организация как система имеет следующие свойства:

1. Целостность, т. е. все элементы составляют систему только при условии учета их взаимосвязей, представления их в целостном виде.

2. Эмергентность. Данное свойство тесно связано с первым. Оно означает, что свойства организации как системы не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов.

3. Целенаправленность. Функционирование и развитие организации подчинены внутренним целям.

4. Адаптивность – организация имеет механизм, позволяющий приспосабливаться к изменениям внешней среды, что обеспечивает ее выживание в изменяющихся условиях.

5. Самоуправление. Данное свойство вытекает из двух предыдущих и состоит в том, что организация имеет внутренние механизмы управления.

6. Открытость. Организация является открытой системой, т. е. системой, находящейся в постоянной взаимосвязи с внешней средой.

7. Автономность – система существует и развивается согласно не только общим, но и присущим ей одной законам (любой системе в той или иной мере присуща уникальность).

8. Иерархичность (структурность). Организация как система имеет структуру, ее элементы имеют устойчивые связи.

9. Множественность описаний – организация как система многосторонняя и сложная, поэтому все ее стороны и черты не могут быть представлены единой моделью. Необходим комплекс моделей.

Таким образом, **объектом** изучения теории организации является организация как система.

Из указанных подходов и свойств следуют основные принципы теории организации:

принцип единства теории и практики: теоретические доктрины обобщают практический опыт деятельности организации, в то же время выводы и рекомендации, предоставляемые теорией, используются в практической деятельности;

принцип специализации и универсализации происходящих процессов. Так как каждая организация, с одной стороны, имеет типичные черты, свойственные всем, а с другой – обладает определенной мерой уникальности, то предлагаемые теорией организации выводы и рекомендации могут быть использованы любой организацией, но только с учетом ее особенностей;

принцип многовариантности поведения организации. В каждой конкретной ситуации существует возможность выбора одного из нескольких способов поведения организации;

принцип устойчивости организации по отношению к внешней среде. Изменения внешней среды не ведут автоматически к изменению организации. Организация сохраняет определенную самостоятельность по отношению к внешней среде;

принцип мобильности. Организация не может себя не изменять. Организация меняется вследствие изменений внешней среды, но эти действия происходят как результат действия внутренних механизмов;

принцип развития. Так как происходящие изменения подчинены внутренним целям, то постепенно улучшается деятельность организации.

В теории организации используются те же методы, что и в общей теории управления.

Формально-логический метод, т. е. метод, основанный на формальной логике; он включает ряд более частных методов:

- *анализ* – метод познания, состоящий в расчленении целого на составные части;

- *синтез* – метод, противоположный анализу и состоящий в соединении частей в единое целое;

- *индукция* – метод познания, основанный на движении в анализе от частного к общему;

- *дедукция* – метод, противоположный индукции, состоящий в движении от общего к частному;

- *сравнение* – метод, предполагающий выявление общих черт и различий рассматриваемых явлений или процессов;

- *аналогия* – метод, основанный на переносе одного или ряда свойств с известного явления на неизвестное.

Диалектический метод – метод, предполагающий, что каждое явление рассматривается в своем развитии. Он включает такие методы, как:

- *метод восхождения от абстрактного к конкретному* – метод, предполагающий движение анализа от конкретного представления к абстрактному (оторванному от реальности и позволяющему отделить общее от частного, существенное от несущественного и т. д.) и от абстрактного представления возвращение к конкретному, т. е. к практике;

- *метод единства логического и исторического* – метод, основанный на рассмотрении явления в развитии (его истории), а затем выявлении логического обоснования данного исторического процесса (законов развития)

Метод математического и статистического анализа. Этот метод предполагает использование статистических обобщений и экономико-математических моделей. *Экономико-математическая модель* – это упрощенное формализованное представление реального процесса или явления, сохраняющее его основные, существенные черты. Модель позволяет выявить наиболее существенные элементы и взаимосвязи и спрогнозировать поведение исследуемого объекта в заданной ситуации. Существует обширная классификация моделей.

Выделяют модели графические (наиболее простые) и программируемые, знаковые и интуитивные, макроэкономические и микроэкономические, статические и динамические, абстрактно-теоретические и конкретнo-экономические, линейные и нелинейные, оптимизационные и равновесные и т. д.

Наблюдение – метод, относящийся, возможно, к более частным; предполагает обобщение реального опыта деятельности организации и выявление в данном опыте типичных черт.

Эксперимент – еще один метод, используемый в организационной теории; предполагает сознательное осуществление направленных действий в практической деятельности организации.

Следует отметить, что результаты использования методов анализа могут быть неоднозначными. Это связано не только с негативными аспектами, имеющимися у каждого из приведенных методов, но и с исходными установками и теоретическими постулатами, которыми руководствуется исследователь. Поэтому одни и те же реальные явления и процессы получают различную интерпретацию в рамках различных концепций учений и школ. Однако последнее замечание не означает, что все получаемые исследователями выводы носят исключительно субъективный характер, так как такое понимание означало бы невозможность формирования эффективной теории организации в принципе.

Необходимость стройной и эффективной теории организации связана с выполняемыми данной теорией функциями:

познавательной: данная теория должна изучать и объяснять процессы и явления, происходящие в организации;

практической: теория организации должна разработать принципы и методы эффективного функционирования организации;

прогнозно-прагматической, предполагающей разработку научных прогнозов поведения организации и изменения ее основных свойств в будущем.

1.3. Основные концепции теории организации

Как мы уже подчеркивали, развитие теории организации долгое время осуществлялось в рамках менеджмента, поэтому многие концепции менеджмента фактически являются и концепциями теории

организации, так как в них определяются принципы построения и функционирования организации.

Классификация концепций теории организации приведена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Основные концепции теории организации

№ п/п	Наименование концепции	Характеристика концепции
1	Научная (Тейлора)	Основной постулат: наилучший способ организации работы может быть определен с помощью научных методов. Осуществлено разделение управленческого и исполнительского труда. Введено нормирование работ
2	Административная (Файоля)	Основной постулат: фирма (предприятие) является системой (организацией). Разработаны принципы организации. Игнорируется влияние внешней среды
3	Бюрократическая (Вебера)	Основной постулат: бюрократическая структура позволяет повысить эффективность организации. Предложена стратегия развития организации
4	Концепция эффективной организации (Лайкерта)	Основной постулат: эффективна та организация, которая побуждает руководителей создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Определены основные характеристики эффективной организации. Определена необходимость учитывать влияние внешней среды
5	Концепция административного поведения (Саймона)	Основной постулат: основой для успешного функционирования предприятия является система целей (иерархия целей). Они обеспечивают рациональное поведение работника. Данная концепция послужила основой для создания теории организационного поведения

Окончание табл. 1.2

№ п/п	Наименование концепции	Характеристика концепции
6	Концепция Гласиер (Брауна и Джеквеса)	Основной постулат: эффективное функционирование организации как системы возможно при условии четкого функционирования четырех выделяемых подсистем (исполнительной, представительской, законодательной и апелляционной)
7	Психологическая теория (Мэйо)	Основной постулат: эффективное функционирование организации возможно лишь при учете психологических особенностей работников и системы мотивации
8	Концепция организационного потенциала (Ансоффа)	Основной постулат: организация является открытой системой, эффективность деятельности организации зависит от эффективности ее структуры. К организации необходим динамический подход
9	Марксистская (Маркса)	Основной постулат: организация представляет собой арену столкновения противоположных интересов – интересов работодателей (собственников) и наемных работников. Повышение эффективности возможно лишь при изменении данного условия
10	Институционалистская (Норта)	Основной постулат: вводятся понятие «институты» как формальные и неформальные ограничения, факторы и правила деятельности на рынке. Фактором успешного развития являются гибкие и эффективные институты
11	Концепция организационных рынков	Основной постулат: подразделения предприятия предстают как автономные звенья, самостоятельные единицы, являющиеся субъектами внутреннего и внешнего рынка. Фактором повышения эффективности является децентрализация
12	Концепция альянсов	Основной постулат: расширение горизонтальных связей между подразделениями предприятия приводит к созданию «горизонтальных корпораций». Развитие связей между данными корпорации в рамках различных предприятий приводит к размыванию границ организации

Как указывалось выше, некоторые концепции являются общими для теории организации и менеджмента:

- 1) научная Тейлора;
- 2) административная Файоля;
- 3) бюрократическая Вебера;
- 4) концепция эффективной организации Лайкерта;
- 5) психологическая концепция Мейо;
- 6) концепция административного поведения Саймона. Данная концепция послужила основой для создания научной дисциплины «Организационное поведение».

Следующие три концепции находятся в рамках теории организации:

- 1) концепция организационного потенциала;
- 2) концепция организационных рынков;
- 3) концепция альянсов.

Развитие теории организации продолжается и приводит к появлению новых течений, концепций и школ.

2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Рынок как внешняя среда деятельности организации

Организация – открытая система, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Основными характеристиками внешней среды являются «правила игры» – способы взаимодействия между экономическими субъектами, способы распределения ограниченных ресурсов и результатов производства.

Способы, разработанные на протяжении истории человечества, можно разделить на три типа:

1. Способы, основанные на обычаях и традициях.
2. Способы, основанные на командно-административной системе.
3. Способы, основанные на действии рыночного механизма.

Первый тип (способы, основанные на традициях) предполагает:

- наличие четко сформированных и единых для всего общества традиций и обычаев в сфере экономических отношений;
- усвоение традиций каждым активным субъектом экономических отношений и стремление следовать им;
- наличие системы санкций по отношению к нарушителям данных традиций.

Несмотря на то что в современном обществе традиции и обычаи достаточно часто играют немаловажную роль, они, без сомнения, не могут быть решающими при осуществлении экономического выбора в условиях глобализации и распада сословных, кастовых и цеховых сообществ.

Второй тип (способы, основанные на командно-административной системе) предполагает:

- наличие государственного управления экономическими процессами с помощью команд и распоряжений;
- отсутствие самостоятельности у отдельных экономических субъектов;
- отсутствие конкуренции.

Использование данных способов в СССР показало, что они были недостаточно эффективными и проиграли в экономической борьбе рыночному механизму.

Третий тип (способы, основанные на действии рыночного механизма). **Рынок** – это механизм, осуществляющий контакт между покупателями и продавцами. Через рыночную систему общество решает, **что** следует производить, **как** эффективно производить и **каким образом** распределять результаты производительного труда между экономическими субъектами. Чтобы рынок мог успешно функционировать, должны удовлетворяться определенные требования:

- многообразие форм собственности; считается, что основой рыночной экономики является *частная собственность*, но это не исключает существование и важность других форм;

- демократизация производства, проявляющаяся в наличии *экономической свободы* у действующих экономических субъектов при сохранении определенных государственных регуляторов;

- создание *рыночной инфраструктуры*, которая объединяет три основных элемента: рынок товара и услуг, рынок факторов производства и финансовый рынок;

- создание правовой системы, обеспечивающей функционирование рынка;

- свобода торговли и обеспечение единого экономического пространства;

- функционирование национальной экономики как открытой системы, взаимодействующей с экономиками других стран.

Функционирование рыночной экономики предполагает также наличие определенных элементов, которые в совокупности составляют рыночную систему:

- первый важнейший элемент – *производители и потребители*;

- второй элемент – *рыночная инфраструктура*;

- третий элемент – *конкуренция*;

- четвертый элемент – *рыночные цены*, складывающиеся под влиянием спроса и предложения;

- пятый элемент – *спрос и предложение*.

Существует обширная классификация рынков. Основные типы и виды рынков приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Классификация рынков

Признак классификации	Виды рынков	Характеристика рынка
Экономическое значение объектов рыночных отношений	Рынок товаров и услуг Рынок факторов производства Рынок ценных бумаг Рынок денег Рынок интеллектуальных продуктов Рынок труда	Объект купли-продажи на этом рынке – блага и услуги Объект купли-продажи – средства производства Объект купли-продажи – ценные бумаги (акции, векселя и др.) Объект купли-продажи – валюта, кредитные ресурсы и вклады Объект купли-продажи – изобретения, технологии и другие объекты интеллектуальной собственности Объект купли-продажи – труд
Тип товаров	Рынок товаров производственного назначения Рынок потребительских товаров	На этом рынке продаются и покупаются товары, используемые в дальнейшем производстве (сырье, оборудование и др.) На этом рынке продаются и покупаются товары, используемые только для потребления (одежда, продукты питания и др.)
Территория охвата	Региональный Межрегиональный Национальный Международный Мировой	Рынок, существующий в рамках отдельного региона Рынок, существующий в рамках нескольких регионов Рынок, существующий в рамках отдельной страны Рынок, существующий в рамках нескольких стран (рыночные отношения между странами) Глобальный рынок, охватывающий всю мировую экономику

Окончание табл. 2.1

Признак классификации	Виды рынков	Характеристика рынка
Субъект рыночных отношений	Оптовый рынок Розничный рынок	В качестве продавцов и покупателей выступают предприятия, товар продается партиями В качестве покупателей выступают непосредственные потребители. Товар продается поштучно
Тип конкуренции	Монополистический Олигополистический Рынок совершенной конкуренции Олигопсонический Монопсонический	Рынок, на котором существуют один продавец (производитель) и множество покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют несколько продавцов (производителей) и множество покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют множество продавцов (производителей) и множество покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют множество продавцов (производителей) и несколько покупателей (потребителей) Рынок, на котором существуют множество продавцов (производителей) и один покупатель (потребитель)
Тип совершаемых сделок	Спотовый рынок Срочный рынок	Рынок, на котором совершаются немедленные сделки Рынок, на котором совершаются отсроченные сделки

Одной из основных характеристик рынка как внешней среды функционирования организации является конкуренция.

Конкуренция – это экономическая борьба за достижение лучших результатов в области какой-либо деятельности.

Неверным является представление, что конкурировать между собой могут только производители (продавцы), конкуренция может существовать и между потребителями (покупателями) в случае, если на рынке ограниченное число товаров (благ) и узкий круг производителей (продавцов) данного блага.

Конкуренция как экономический процесс может быть представлена в виде совокупности определенных действий экономических субъектов, составляющих в совокупности весь воспроизводственный цикл.

Данные действия включают:

- подготовку и организацию производства конкурентоспособной продукции;
- производство конкурентоспособной продукции;
- сбыт продукции;
- получение прибыли и использование ее для расширения производства (инвестиций).

Различные типы и виды конкуренции показаны на рис. 2.1.

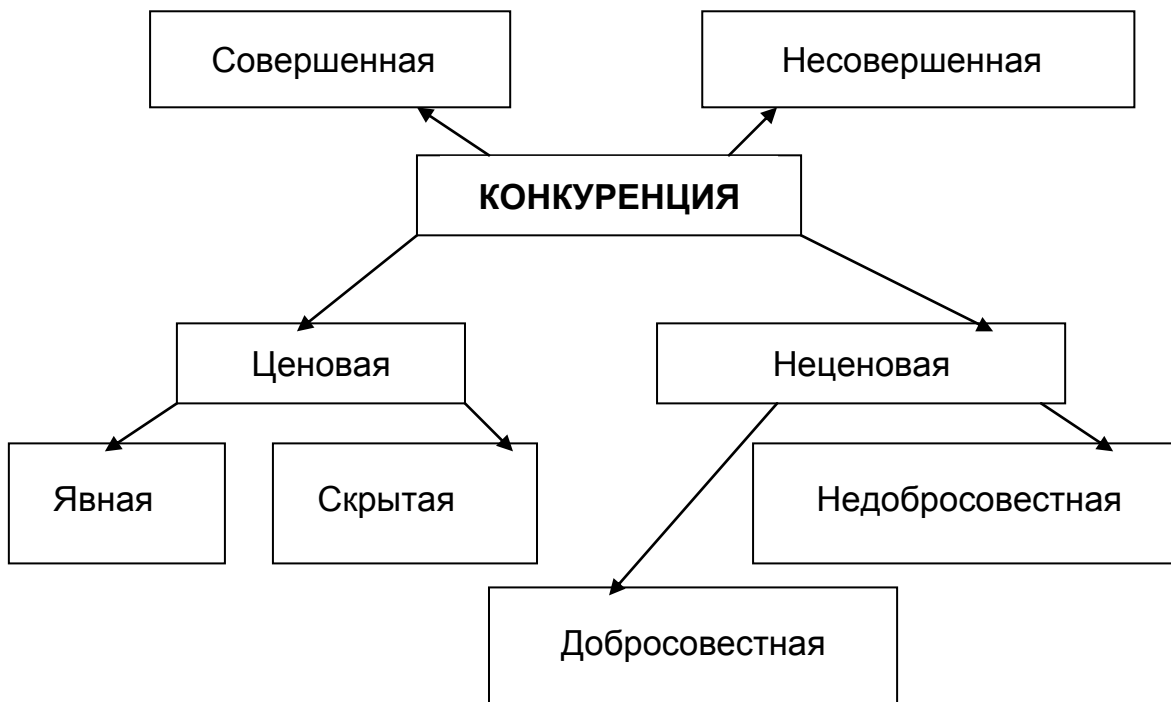


Рис. 2.1. Типы и виды конкуренции

Многие экономические законы и положения (например, закон спроса и предложения) предполагают наличие *свободной (совершенной) конкуренции*. Свободная конкуренция означает существование на рынке нескольких основных условий, к которым относятся:

- наличие большого количества производителей и потребителей, действующих независимо;
- небольшой объем производства каждого производителя, не позволяющий ему оказывать влияние на цену товара;
- однородность товаров производителей;
- прозрачность рынка, т. е. наличие у потребителей всей необходимой информации о ценах и поведении производителей;
- свобода вхождения в отрасль, т. е. отсутствие каких-либо препятствий для расширения отрасли.

Предполагается, что свободная (совершенная) конкуренция обладает эффектом «самонастройки», т. е. способностью обеспечивать наиболее эффективное поведение экономических субъектов. Однако данная система обладает и рядом недостатков, не устранимых без вмешательства извне (государства), к которым, в частности, относятся: рост социальной напряженности и опасное расслоение населения по доходам; безработица; нанесение ущерба окружающей среде; отсутствие стимулов финансирования общественных благ, фундаментальной науки и инфраструктуры и некоторые другие. В современной мировой экономике совершенная конкуренция практически невозможна.

Несовершенная (монополистическая) конкуренция отличается от совершенной тем, что, во-первых, рынок непрозрачен, а во-вторых, товар в определенной степени неоднороден, что позволяет производителю в заданных рамках чувствовать себя монополистом (единственным производителем данного товара). Конечно, выход за данные рамки, например назначение слишком высокой или очень низкой цены на товар, приводит в действие механизм конкуренции, поскольку на рынке действуют производители аналогичных товаров, но многие законы и правила, сформулированные для рынка совершенной конкуренции, на данном рынке действуют частично или не действуют вообще. В современной мировой экономике большинство рынков потребительских товаров являются рынками несовершенной конкуренции.

Поскольку конкуренция является одним из важнейших стимулов развития рынка, государство принимает специальные законы, призванные стимулировать конкуренцию между производителями (антимонопольное законодательство).

Одним из важнейших аспектов взаимодействия организации и рынка (внешней среды) является процесс адаптации. Внутренний механизм адаптации, существующий у организации, позволяет ей эффективно приспосабливаться к изменениям внешней среды. Система адаптивна, если она удерживает существенные переменные, описывающие состояние всех потоков ресурсов [переменные, характеризующие целевое (желаемое) состояние каждого потока] в пределах, определяющих целевое (желаемое) состояние системы. Такой форме поведения соответствует следующая схема:

1. Внешнее дестабилизирующее воздействие на существенную переменную стремится вывести ее за пределы нормального целевого состояния, заданных им границ.

2. Само действие этого внешнего возмущения и вызванное им изменение в существенной переменной «запускают» механизм, противодействующий данному изменению, стремящийся вернуть указанную переменную в исходные границы.

3. При помощи действия данного механизма изменение существенной переменной удерживается в более узких пределах, чем в том случае, если бы действию внешнего возмущения ничто не оказывало сопротивления, и как частный случай может быть полностью нивелировано. Данное сужение пределов изменения существенной переменной является объективным проявлением адаптивности.

В качестве примера можно привести такую цепь событий:

– рост стоимости сырья и материалов на рынке приводит к сокращению объемов закупок сырья и, следовательно, сокращению выпуска продукции;

– сокращение объемов выпуска продукции ниже запланированного заставляет руководство предприятия искать пути снижения материалоемкости продукции и (или) заменители исходного сырья, стоимость которых соответствует финансовым возможностям предприятия, при этом сокращается объем закупок сырья у существующих потребителей, что, в свою очередь, вынуждает их искать пути для снижения стоимости своей продукции;

– в результате последствия произошедшего изменения стоимость сырья значительно снижается.

«Адаптивное поведение эквивалентно поведению стабильной системы, область стабильности которой совпадает с той областью фазового пространства, в которой все существенные переменные не выходят из пределов нормы»^{*}.

2.2. Организация как юридическое лицо

Виды организаций

Формы предпринимательской деятельности в России определены Гражданским кодексом РФ. В качестве синонима фирмы, создаваемой в виде юридического лица, используется термин «предприятие». Предприятие получает статус юридического лица после государственной регистрации, при этом оно обладает всеми признаками юридического лица.

Признаки юридического лица:

1. Наличие в собственности, владении или пользовании обособленного имущества.
2. Способность выступать в хозяйственном обороте от своего имени.
3. Способность отвечать своим имуществом по обязательствам перед контрагентами (бюджетом, кредиторами, партнерами).
4. Возможность быть истцом или ответчиком в суде.
5. Возможность использовать наемный труд.
6. Наличие самостоятельного баланса или сметы затрат и предоставление отчетности в соответствующие налоговые органы.
7. Наличие наименования, содержащего указание на организационно-правовую форму предприятия.

Классификация предприятий, действующих в РФ, чрезвычайно обширна. Основные виды предприятий приведены в табл. 2.2.

^{*} Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика. – С. 57.

Таблица 2.2

Виды предприятий

Признак классификации	Виды предприятий
Цель деятельности	Коммерческое Некоммерческое
Тип производственных отношений	Индивидуальное или частное предпринимательство Партнерство Корпорация
Собственность	Государственное Частное Коллективное Смешанное
Организационно-правовая форма	Полное товарищество Товарищество на вере (коммандитное товарищество) Общество с ограниченной ответственностью Общество с дополнительной ответственностью Акционерное общество закрытого типа Акционерное общество открытого типа Унитарное предприятие Производственный кооператив
Занимаемая доля рынка	Монополист Олигополист Занимающее существенную долю рынка Занимающее незначительную долю рынка
Вид деятельности	Производственное Сбытовое Посредническое, Финансовое и т. д.
Вид выпускаемой продукции	Промышленное Сельскохозяйственное Строительное Транспортное Торговое и т. д.
Тип отрасли (для промышленных предприятий)	Добывающее Перерабатывающее

Признак классификации	Виды предприятий
Размер предприятия	Мелкое (малое) Среднее Крупное
Организация деятельности	Материнское (головное) Дочернее Филиал Представительство
Структура	Узкоспециализированное Многопрофильное Комбинированное
Вид объединения	Независимое предприятие Совместное предприятие Ассоциация Консорциум Финансово-промышленная группа Холдинг Корпорация Транснациональная корпорация
Отрасль	Металлургическое Машиностроительное Горнодобывающее Текстильное Пищевое и т. д.

Основой деятельности предприятий в РФ является совокупность законов, определяющих:

- принципы создания, функционирования и прекращения деятельности различных видов предприятий;
- виды запрещенной деятельности и деятельности, подлежащей лицензированию, а также принципы осуществления лицензирования;
- принципы налогообложения предприятий и предоставления налоговых льгот;
- способы осуществления государственного контроля за деятельностью предприятий;
- принципы осуществления сертификации и др.

Следует отметить, что предприятие является объектом изучения не только теории организации, но и целого ряда других наук. Предприятие изучают такие науки, как экономическая теория (микроэкономика), экономика предприятия, менеджмент, маркетинг, юридические науки и др. У каждой из них своя задача и свой предмет изучения. Поэтому центральным объектом изучения для них становятся различные виды предприятий. Например, для экономической теории важнейшим является деление предприятий на частное предпринимательство, партнерство и корпорацию. Теория организации большее внимание уделяет другим видам предприятий (организаций), основные из которых будут рассмотрены далее.

По целям деятельности организации можно разделить на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческими организациями являются те, которые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Коммерческие организации могут создаваться в форме:

- хозяйственных товариществ и обществ;
- производственных кооперативов;
- государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной деятельности, основанной на их личном труде и объединении их паевых взносов.

Унитарное предприятие – коммерческая организация, не имеющая права собственности на закрепленное за ней собственником имущество. В форме унитарных предприятий создаются только государственные и муниципальные предприятия.

Одним из важнейших видов типизации организаций является разделение их по организационно-правовой форме. По организационно-правовой форме хозяйственные товарищества и общества делятся:

- на полное товарищество;
- на товарищество на вере (коммандитное товарищество);
- на общество с ограниченной ответственностью;
- на общество с дополнительной ответственностью;
- на акционерное общество (открытое и закрытое).

Полным называется товарищество, участники которого (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью и несут

ответственность принадлежащим им имуществом. Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в общем, складочном капитале.

Товариществом на вере (коммандитным) называется товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), несущих риск убытка только в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимающих участия в предпринимательской деятельности этого товарищества. Коммандитисты получают часть прибыли товарищества, причитающуюся на их долю в складочном капитале.

В *обществе с ограниченной ответственностью* его участники несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

В *обществе с дополнительной ответственностью* его участники несут ответственность в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность распределяется между остальными пропорционально их вкладам.

Акционерное общество (АО) – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Акционеры несут риск убытков только в пределах стоимости своих акций.

Открытое акционерное общество имеет право проводить открытую подписку и продажу выпускаемых им акций.

Закрытым акционерным обществом называется такое АО, акции которого распределяются только среди его учредителей.

Некоммерческие организации не ставят своей целью извлечение прибыли и ее распределение между участниками.

Некоммерческие организации могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций, благотворительных и иных фондов.

Потребительским кооперативом называется добровольное объединение граждан на основе паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей. Доходы потребительских кооперативов от предпринимательской деятельности распределяются между его членами.

Общественными и религиозными организациями являются добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Они являются некоммерческими, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность для достижения целей, ради которых были созданы (например, изготовление свечей, крестиков, цепочек в церквах и т. д.).

Участники этих организаций не имеют права на имущество данных организаций.

Фондом называется некоммерческая организация, учрежденная на основе добровольных имущественных взносов, имеющая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные цели. Фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно полезных целей, ради которых он создан.

Коммерческие и некоммерческие организации могут объединяться в ассоциации, группы и союзы. Наиболее распространенными формами объединения в России являются совместные предприятия, финансово-промышленные группы, ассоциации и холдинги.

Согласно российскому законодательству, *совместным предприятием* называется объединение нескольких юридических лиц, хотя бы одно из которых является иностранным.

Ассоциацией называется добровольное объединение нескольких самостоятельных предприятий для осуществления совместной деятельности.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) – это объединение производственных и финансовых предприятий для совместного инвестирования и осуществления конкретного узкого вида деятельности. Предприятия, входящие в ФПГ, сохраняют свою самостоятельность.

Холдинговая компания – это компания, владеющая контрольными пакетами акций или долями в паях других компаний (фирм) для контроля и управления их деятельностью.

По организации деятельности выделяют материнское предприятие, дочернее предприятие, филиал и представительство.

Материнским предприятием (фирмой) называют полностью самостоятельное предприятие, имеющее зависимые структуры, – дочернее предприятие, филиал или представительство.

Дочерним предприятием является такое предприятие, капитал которого не преобладает в уставном капитале всего предприятия, поэтому оно не имеет возможности определять основные решения этого общества. Дочернее предприятие, будучи формально независимым, фактически полностью зависит от материнской фирмы. Статус зависимого общества предполагает ситуацию, при которой основное общество имеет более 20 % голосующих акций АО.

Филиал и представительство не являются самостоятельными хозяйствующими субъектами, а представляют собой обособленные подразделения материнской фирмы, находящиеся вне ее местонахождения. Отличие между ними состоит в том, что филиал выполняет все функции материнской фирмы на данной территории (включая производство), а представительство – только представление и защиту интересов материнской фирмы.

Промышленные предприятия могут подразделяться по типу отрасли. Наиболее часто используется деление на добывающее предприятие, занимающееся добычей природных ископаемых, производящее сырье, и перерабатывающее предприятие, производящее конечную продукцию. В свою очередь, перерабатывающая отрасль подразделяется на отрасли легкой, пищевой, тяжелой промышленности и т. д.

В силу различных причин специализация предприятия не обязательно совпадает с административной структурой и основной специализацией отрасли. Например, во многих отраслях, не относящихся к машиностроению (металлургической, угле- и нефтедобывающих), имеются крупные заводы по производству машин и оборудования, их ремонту. Наряду с этим в машиностроительной отрасли имеются металлургические и химические предприятия, электростанции, транспортные подразделения и пр. Таким образом, в народном хозяйстве используются два определения отраслевой принадлежности предприятия – *административно-организационная* и *продуктовая* (чистая).

При использовании административно-организационного признака учитываются основной заявленный вид деятельности и принадлежность предприятия тому или иному ведомству или предпринимательскому союзу. Предприятия, выпускающие, например, машиностроительную продукцию, будут учитываться в той отрасли, с которой они административно связаны, например в угольной.

Согласно второму признаку отраслевой принадлежности выпускаемой продукции, определяются структура и объем производства по каждой так называемой продуктовой (чистой) отрасли. В таком случае все машиностроительные предприятия, независимо от их административной подчиненности, относятся к машиностроению; транспортные предприятия – к транспортной отрасли; строительные – к строительной и т. д.

На практике все реже можно четко определить отраслевую принадлежность предприятий, поскольку большинство из них имеет межотраслевую структуру. В связи с этим по структуре предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные и комбинированные.

Узкоспециализированными считаются предприятия, которые изготавливают ограниченный ассортимент продукции массового или крупносерийного производства, например производство чугуна, стального проката, литья, паковок для машиностроения, выработка и постановка электрической и тепловой энергии, производство зерна, мяса и т. д.

Многопрофильные предприятия, которые чаще всего встречаются в промышленности и сельском хозяйстве, выпускают продукцию широкого ассортимента и различного назначения. В промышленности они могут специализироваться одновременно на изготовлении компьютеров, морских судов, автомобилей, детских колясок, холодильников, станков, инструментов, перевозке грузов; в сельском хозяйстве – на выращивании зерна, овощей, фруктов, скота, кормов и т. д.

По мере усиления конкуренции многие узкоспециализированные предприятия, экономически окрепнув, выходят за рамки прежней специализации, резко расширяют ассортимент продукции и услуг и захватывают новые рынки сбыта. Часто такие предприятия полностью теряют прежний отраслевой профиль и становятся межотраслевыми – диверсифицированными предприятиями. Одновременно они могут заниматься, например, выпуском различной промышленной продукции, строительством, транспортными и коммерческими операциями. Переход капитала из одной отрасли экономики в другие происходит при этом в рамках одной фирмы.

Диверсификация оказалась основным направлением предпринимательской деятельности конца XX в. Некогда специализированные предприятия в течение короткого промежутка времени трансформировались в новую категорию – фирмы, объединяющие разнообразные виды предпринимательской производственной и коммерческой деятельности. В этом случае группировка предприятий по отраслям теряет смысл, так как группируется только продукция.

Комбинированные предприятия чаще всего встречаются в химической, текстильной и металлургической промышленности. Суть их в том, что один вид сырья или готовой продукции на одном и том же предприятии превращается параллельно или последовательно в другой, а затем в третий вид. Например, выплавленный в доменных печах чугун, наряду с его реализацией потребителям, переплавляется на собственном предприятии в стальные слитки, часть которых продается потребителям, а часть поступает на дальнейшую переработку в стальной прокат на собственном заводе. В текстильной промышленности комбинирование проявляется в изготовлении из сырья волокна, из волокна – пряжи, из пряжи – полотна.

Наиболее сложным комбинированным производством является комплексное использование сырья для изготовления продукции, различной по структуре и химическому составу. В частности, при выплавке чугуна из железной руды в отходы вместе с породой часто уходят ценные компоненты, содержащие цветные и редкие металлы. Для их извлечения на предприятиях черной металлургии строятся цехи цветной металлургии. Кроме того, отходы доменного и сталелитейного производств на этих предприятиях часто перерабатываются в строительные материалы. Таким образом, на основе одного и того же исходного сырья (в данном случае – железной руды) на предприятии производится продукция, различная по характеристикам, назначению и технологии изготовления.

Классификация предприятий по размеру предприятия является одной из наиболее распространенных, что не в последнюю очередь связано с особой ролью малых предприятий и осуществлением по отношению к ним государственной поддержки.

Как правило, по размеру все предприятия делятся на три группы: малые, средние и крупные.

При отнесении предприятий к одной из указанных групп в мировой практике используют следующие показатели:

- численность работающих;
- объем оборота;
- сумму прибыли (дохода);
- размер уставного капитала;
- стоимостный объем выпуска продукции;
- стоимость основных производственных фондов;
- общую стоимость активов.

В России основными показателями являются численность работающих и объем оборота.

Рыночная экономика находится под давлением крупных объединений и корпораций, деятельность которых постоянно связана с угрозой монополизма, уничтожающего конкуренцию и приводящего ко многим негативным последствиям. В борьбе с этой угрозой государственные органы вынуждены поощрять и поддерживать массовое развитие малого и среднего предпринимательства. При содействии государства в противовес монопольному диктату гигантов на рынках сбыта появляются тысячи мелких производителей, которые не позволяют монополиям полностью навязывать условия производства и сбыта, а также качество товаров и цены на них. Однако малые предприятия появляются не только в качестве конкурентов монополий, но и в качестве их сателлитов. В таком случае по договоренности и на основе технической документации, разрабатываемой крупнейшими фирмами, небольшие предприятия изготавливают для крупных фирм нужные им комплектующие изделия. Это выгодно обеим сторонам: крупная фирма освобождается от необходимости налаживать у себя карликовое производство, а мелкий предприниматель обеспечивается постоянными заказами и покровительством крупной фирмы.

Обширная классификация предприятий позволяет оценить, насколько различным может быть экономический субъект, определяемый как «юридическое лицо», «фирма» или, наконец, «организация». Эти различия необходимо учитывать при анализе организации и осуществлении действий, направленных на повышение эффективности их деятельности.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОВОКУПНОСТЬ ЛЮДЕЙ

3.1. Психология малой группы и ее влияние на характеристики организации

До сих пор мы рассматривали организацию как некий монолит, внутренне однородный экономический субъект. Однако особенностью организации как системы является ее определенная внутренняя неоднородность, связанная с тем, что организация состоит из особых элементов. Данными элементами являются люди (группы людей), имеющие свои интересы, цели, взгляды, свою психологию.

Деятельность организации зависит не только от факторов, заданных извне (факторов внешней среды), таких, как тип рынка, вид и способ конкуренции, совокупность законов, государственная политика и другие, но и факторов, связанных с характеристиками самой организации, – факторов внутренней среды. Не последним из данных факторов является сложившийся психологический климат, определяемый психологией людей, составляющих организацию.

Принято выделять психологию больших сообществ людей – масс и больших социальных групп и малых сообществ – малых групп. В рамках теории организации нас интересует в основном психология малой группы, но и психология больших социальных сообществ оказывает влияние на деятельность организации.

Масса – общность людей, не обладающая структурой, характерными чертами которой являются аморфность и анонимность.

Основные характеристики массы:

1. Статистический характер. Нельзя сказать, какова точно численность массы и кто ее члены.
2. Тахостическая (вероятностная) природа.
3. Выраженная гетерогенность (разнородность) состава.

Таким образом, *масса* – это относительно большая по численности, ситуативно возникающая общность людей, гетерогенная по составу и статистическая по форме.

Массовое сознание имеет ряд особенностей:

1. Догматизм, включающий:
 - а) нетерпимость (агрессивность) по отношению к лицам, имеющим противоположное мнение;
 - б) закрытость опытному знанию;

в) мифологичность; мифом при этом называется определенное утверждение, принимаемое без доказательств.

2. Многозначность; одно и то же явление воспринимается разными членами по-разному.

3. Высокая эмоциональность.

4. Склонность к разрушению.

Большая группа – это устойчивая, исторически сложившаяся, долгое время функционирующая и гомогенная по какому-нибудь существенному признаку общность людей. Ее основными чертами являются:

1. Исторически обусловленное возникновение.

2. Гомогенность (однородность) по основному признаку.

3. Устойчивость.

4. Наличие статуса у ее членов (системы выполняемых ими ролей).

К большим группам относятся: нация, партия, социальный слой, профессиональные группы и т. п.

Групповое сознание включает:

1) взаимоотношения на уровне человек–группа;

2) взаимоотношения на уровне человек–человек внутри группы;

3) отношения на уровне группа–группа.

Сознание масс и больших социальных групп для организации представляет собой некую данность, заданную извне. Она охватывает систему взглядов, догм, принципов и норм, традиций и психологических особенностей, которая часто определяется термином «менталитет». Для того чтобы эффективно функционировать, организация должна знать и активно использовать основные особенности массового сознания. В частности, руководством организации могут успешно применяться укоренившиеся мифы. В то же время влияние организации на сознание масс и больших групп ограничено и не может быть существенным.

Малая группа – немногочисленная по составу, обладающая структурой общность людей, объединенных общей целью деятельности. Ее основными чертами являются:

1. Немногочисленность; численность малой группы составляет от 2 до 100 человек.

2. Наличие структуры – распределение функций внутри системы.

3. Определенность количественного и качественного состава группы.

4. Наличие у каждого из членов группы статуса.

5. Непосредственное общение между членами группы.

Малая группа описывается с помощью ряда характеристик.

1. Малая группа имеет социометрическую характеристику, т. е. систему эмоциональных предпочтений и отвержений (симпатий и антипатий) членов группы. По этому признаку члены группы могут быть разделены на следующие виды (статусы):

– *звезда* – человек, имеющий большое количество эмоциональных предпочтений со стороны других членов группы и не имеющий эмоциональных отвержений со стороны других членов группы;

– *высокостатусный член группы* – человек, который имеет большое количество предпочтений и небольшое количество эмоциональных отвержений;

– *среднестатусный член группы* – человек, который имеет большое количество эмоциональных предпочтений и достаточно большое количество эмоциональных отвержений, но предпочтений больше;

– *низкостатусный член группы* – человек, имеющий небольшое количество эмоциональных предпочтений и небольшое количество эмоциональных отвержений, но предпочтений больше;

– *изолированный* – человек, не имеющий ни эмоциональных предпочтений, ни эмоциональных отвержений со стороны других членов группы (его не замечают);

– *пренебрегаемый* – человек, у которого больше эмоциональных пренебрежений (отвержений), чем эмоциональных предпочтений;

– *изгой* – человек, который не имеет эмоциональных предпочтений, а только эмоциональные отвержения со стороны других членов группы.

2. Малая группа имеет систему ценностей, которые могут совпадать с официально провозглашенными ценностями организации, а могут и не совпадать. По отношению к данным ценностям можно выделить следующие мини-группы:

– *создатели* – люди, которые сами эти ценности и придумывают;

– *защитники* – люди, которые не создают ценности, но зато их активно проводят и насаждают;

– *пассивные* – люди, пассивно принимающие ценности группы;
– *бунтари* – люди, активно не принимающие ценности группы, стремящиеся изменить их;

– *отсутствующие* – люди, пассивно не принимающие ценности группы. Как правило, они включены параллельно в другую группу людей, ценности которой они принимают.

3. Группа имеет внутреннюю систему власти. Под *властью* понимают способность и возможность оказывать влияние на других людей. Имеется две системы власти:

1) руководство – официальная, формальная власть. Она базируется на бюрократической иерархии, должностных инструкциях, правовых полномочиях;

2) лидерство – это сама собой спонтанно возникающая неформальная власть. Она базируется на личном авторитете, на личной привлекательности конкретного человека или на страхе санкций со стороны других членов группы.

4. Малая группа характеризуется такими показателями, как:

– *сплоченность*, т. е. тесная взаимосвязь членов группы друг с другом;

– *конфликтность* – степень и частота внутригрупповых конфликтов;

– *интеграция* – способность группы объединять своих членов в единое целое;

– *экспансивность*, т. е. психическая активность группы, желание или нежелание сотрудничать друг с другом;

– *устойчивость* – степень прочности внутри групповых связей, способность группы сохранять свою структуру.

Малые группы классифицируются по ряду признаков:

I. По типу структуры:

1) формальная группа. Она отражена в организационной структуре предприятия (например, бригада);

2) неформальная группа. Она складывается сама собой; может быть внутри формальной группы, а может быть независима от нее.

II. По характеру объединения:

1) коллектив – уже достаточно долгое время существующая, сложившаяся группа, объединенная общей деятельностью;

2) антисоциальная группа – это тоже сложившаяся группа, но ее деятельность носит противозаконный характер (банда, мафия);

3) диффузная группа – только что образованная, еще не сложившаяся группа.

III. По виду деятельности:

1) производственная группа;

2) обслуживающая группа;

3) управленческая группа;

4) творческая группа и др.

Знание характеристик малой группы в процессе управления организацией позволяет:

улучшить подбор кадров;

улучшить психологический климат в группе;

снизить текучесть кадров;

улучшить систему продвижения кадров;

повысить производительность труда;

улучшить систему мотивации и делегирования;

повысить эффективность управленческих решений;

повысить активность работников и их инициативу.

Однако для того чтобы все это провести в жизнь, нужно решить следующие задачи:

1) изучить организацию и составляющие ее группы, т. е. выявить ценности группы, ее лидера, определить статусы членов группы;

2) обеспечить, чтобы ценности группы соответствовали желаемым;

3) снизить конфликтность и повысить сплоченность и устойчивость группы;

4) обеспечить совпадение системы руководства и системы лидерства.

3.2. Принципы изучения элементов организации

Существуют определенные методы изучения малой группы.

Наблюдение – исследователь следит за поведением группы, а группа занимается привычной деятельностью в привычных условиях. Для осуществления наблюдения и оценки его результатов раз-

рабатывается специальная карточка (карточка наблюдения), в которой отмечаются:

- цель и задачи наблюдения;
- вид наблюдения;
- инструкция для исследователя;
- значимые характеристики группы, которые должны быть выявлены в процессе наблюдения (система лидерства, статусы членов группы, степень групповой интеграции и т. д.);
- переменные измерители данных характеристик;
- время и место наблюдения;
- непосредственные результаты наблюдения;
- Ф.И.О исследователя.

Наблюдение может быть двух видов:

1) включенное – исследователь входит в состав группы и участвует в ее деятельности. При этом группа не знает, что за ней ведется наблюдение. Положительной стороной включенного наблюдения является то, что группа ведет себя естественно, следовательно, легче выявить ее реальные характеристики. В то же время исследователь вынужден вступать в непосредственный контакт с членами группы, заниматься с ними общей деятельностью, а значит, не может сохранять полную объективность и независимость суждений;

2) невключенное – исследователь не участвует в деятельности группы, а наблюдает за ней со стороны, поэтому группа может знать или догадываться о том, что за ней ведется наблюдение. Соответственно, в отличие от невключенного наблюдения, исследователь сохраняет полную независимость от группы и объективность своих суждений. В то же время, зная о том, что за ее деятельностью ведется наблюдение, группа может изменить свое обычное поведение.

Эксперимент – группа ставится в специальные, искусственно создаваемые условия. Группа знает, что проводится эксперимент. К экспериментам можно отнести различные деловые игры. Эксперименту свойственны те же недостатки, что и невключенному наблюдению. Кроме того, сама разработка эксперимента и его проведение требуют от исследователя большого опыта, знаний и являются трудоемким и дорогим мероприятием.

Опрос – членам группы предлагают ответить на ряд вопросов и по их ответам делают выводы о характеристиках группы и статусах ее членов. Опросы бывают двух видов:

- 1) психологический;
- 2) социометрический, позволяющий выявить симпатии и антипатии группы и систему лидерства.

В том случае, если социометрический опрос проводится с полным соблюдением правил, он является наиболее надежным и валидным инструментом изучения малой группы. К положительным сторонам социометрического опроса можно отнести и то, что он позволяет в полной мере выявить систему эмоциональных предпочтений и отвержений в группе, включая скрытые симпатии и антипатии. Социометрический опрос можно успешно применить для выявления общих характеристик группы, статусов каждого ее члена и выявления лидера группы. Особую важность данный опрос приобретает с приходом нового руководителя в сформированный коллектив, при преобразовании группы (слиянии с другими, разделении или увольнении части группы), для решения проблемы высокой конфликтности группы, а также при выдвижении кого-либо из членов группы на руководящую должность. В пользу социометрического опроса также свидетельствуют его относительная простота и дешевизна. Опрос наиболее эффективен для группы численностью до 40 человек.

В то же время для того, чтобы проведение опроса было успешным и дало надежные результаты, члены группы должны быть уверены в объективности и независимости проводящих его исследователей. Только уверенность в том, что результаты опроса не будут использоваться как «компромат» против самих респондентов, является залогом правдивых и точных ответов, так как социометрический опрос не является анонимным. Поэтому опрос не должен проводиться непосредственным руководителем группы или кем-то из его членов. В идеальном варианте данный опрос должен проводиться независимым экспертом.

Для проведения социометрического опроса разрабатывается специальный инструмент – социометрическая карточка.

Карточка социометрического опроса состоит из трех частей.

1. Обращение, включающее:

- 1) непосредственное обращение к респонденту: «Уважаемый сотрудник», «Дорогой коллега» и т. п.;
- 2) сообщение о том, кто и с какой целью проводит опрос;
- 3) гарантию анонимности ответов респондентов;
- 4) инструкцию по заполнению карточки;
- 5) благодарность за участие.

Вопросы, составляющие основную часть карточки, предполагают нацеленный выбор члена (членов) группы, но ответы типа «все» или «никто» делают опрос невалидным и неточным. Поэтому уже в обращении отмечается, какое максимальное количество человек (фамилий) может быть указано в ответах на поставленные вопросы. Данное количество зависит от общей численности группы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Зависимость количества фамилий, которые может указать отвечающий, от общей численности группы

Численность группы	Максимальное количество фамилий
До семи человек	Одна
8–11	Две
12–16	Три
17–21	Четыре
22–26	Пять
27–31	Шесть
32–40	Семь

В инструкции также говорится, что свою фамилию при ответах указывать нельзя и ни один из вопросов не должен остаться без ответа.

2. Вопросы карточки. Они также называются критериями выбора. Вопросы должны нацеливать на позитивный или негативный выбор других членов группы на основе заданной ситуации. Позитивный выбор выявляет положительное отношение, или симпатию, например: Кому бы Вы поручили представлять свой отдел на переговорах о системе оплаты и условиях труда? Негативный выбор направлен на выявление антипатии, например: Кому бы Вы никогда не поручили сложное, ответственное задание?

Также к вопросам предъявляются следующие требования:

- 1) они должны быть логичны и понятны;
- 2) должны быть так сформулированы, чтобы выявлять эмоциональное отношение человека к другим членам группы;
- 3) должны убеждать человека в практической направленности исследования.

Существует обширная классификация вопросов.

По целям вопросы могут быть разделены так:

1) вопросы, направленные на выявление лидера группы. К таким вопросам относится вопрос, представленный выше (Кому бы Вы поручили представлять свой отдел на переговорах о системе оплаты и условиях труда?);

2) вопросы, направленные на выявление симпатий, антипатий и статусов членов группы. Эти вопросы всегда эмоционально окрашены. Например: С кем бы Вы хотели общаться после окончания института? В карточке должно быть одинаковое количество вопросов, направленных на положительный и отрицательный выбор;

3) вопросы, направленные на выявление степени осознанности человеком своего положения в группе (гностические вопросы). Например: Как Вы считаете, кто выбрал Вас при ответе на вопрос № ...?

По форме выделяют:

1) вопросы дихотомические: один вопрос направлен на положительный выбор, другой – на отрицательный.

(Пример. Вопрос 1: Кого бы Вы пригласили на свой День рождения? Вопрос 2: Кого бы Вы никогда не пригласили на свой День рождения?);

2) вопрос монический – один вопрос, направленный либо на положительный, либо на отрицательный выбор;

3) вопрос ранжированный – вопрос, где требуется назвать фамилии в порядке предпочтения. Как правило, это вопросы на лидерство.

Пример: Кого бы Вы направили на важные переговоры? (Укажите в порядке предпочтения.)

В первую очередь _____

Во вторую очередь _____

В третью очередь _____

Количество вопросов в карточке зависит от опыта общения и от уровня организации взаимоотношений в группе. Их может быть от 7 до 12. Вопросы должны быть расставлены в таком порядке: от самых простых до самых сложных. Время, необходимое для ответов на вопросы, не должно превышать 20 мин.

3. Паспортичка – третья часть социометрической карточки. Здесь респондента просят указать свою фамилию (если необходимо, то просят также назвать номер или название группы) и благодарят за участие.

Для того чтобы результаты опроса были объективными и надежными, необходимо правильно организовать его проведение.

Организация опроса должна соответствовать следующим требованиям.

1. Перед началом опроса исследователю необходимо представиться, назвать организацию, проводящую опрос, и цель опроса, дать гарантию анонимности ответов.

2. Исследователь должен обеспечить такое положение отвечающих, при котором они не могли бы совещаться друг с другом. Поэтому место проведения опроса должно быть определено заранее и обеспечивать возможность относительной изоляции респондентов друг от друга. Исследователь должен следить за тем, чтобы каждый отвечающий заполнил карточку самостоятельно.

3. Необходимо проведение подробной устной инструкции по правилам заполнения карточек до раздачи карточек респондентам. Особое внимание следует обратить на то, сколько фамилий может называть отвечающий и может ли указывать свою фамилию. Исследователь должен объяснить респондентам, что ответы типа «все» или «никого» не допускаются. Не должно быть и вопросов, ответы на которые не даны.

4. Исследователь должен раздать карточки и предоставить респондентам время, необходимое для ответа. Следует пресекать разговоры между респондентами. При правильной разработке карточки у опрашиваемых не должно возникать никаких вопросов или недоумений по поводу ее заполнения. Если же возникают вопросы по поводу формулировок, используемых терминов или о смысле задаваемого вопроса, то это означает, что карточка составлена недостаточно качественно и требует доработки.

5. Исследователь должен заранее предупредить о том, что время опроса ограничено и сообщить, сколько времени дается для ответа на вопросы. В ходе исследования можно прибавить 1–2 мин.

6. Исследователь должен собрать карточки. При сборе карточек он должен обратить внимание на правильность их заполнения:

- 1) указаны ли фамилии отвечающих;
- 2) не пропущены ли вопросы при ответе;
- 3) не нарушена ли инструкция по заполнению карточки социометрического опроса.

Исследователь может попросить респондента исправить имеющиеся нарушения. Если респондент отказывается это сделать или нарушения обнаружены после окончания опроса, то карточка должна быть отложена и не должна принимать участия в дальнейшей обработке. Если данные нарушения встречаются в значительном количестве карточек, то результаты опроса должны быть аннулированы. Такая ситуация говорит о существенных ошибках, допущенных при составлении карточки или в ходе подготовки и проведения опроса; также она может свидетельствовать об отсутствии доверия к лицу, проводящему исследование. Для предотвращения возникновения подобной ситуации часто проводят пробное, так называемое «пилотажное» исследование, позволяющее апробировать инструментарий опроса и выявить все возможные недочеты. В таком пробном исследовании участвуют пять–семь человек, которые не входят в основную (исследуемую) группу, но занимаются сходной деятельностью.

3.3. Обработка результатов опроса

Обработка результатов социометрического опроса проходит в два этапа.

Первый этап – *первичная обработка*. Она включает обобщение результатов опроса, а также разработку социоматриц и социограмм.

Для того чтобы можно было проанализировать результаты опроса, ответы на него должны быть систематизированы. На первом этапе обработки результатов ответы систематизируются по вопросам. На этом этапе важны фамилии отвечающих. Ответы могут быть си-

стематизированы в табличной (социоматрица) или графической (социограмма) форме.

Социоматрица – таблица, в которой отражены ответы на какой-либо один вопрос. Для дихотомических вопросов может быть использована одна социоматрица для двух вопросов. Для гностических вопросов социоматрица не разрабатывается. В первом вертикальном столбце социоматрицы проставляются фамилии отвечающих, а в строках таблицы отображается их выбор. Примерная форма социоматрицы для дихотомического опроса приведена в табл. 3.2. Положительный выбор члена группы обозначен знаком «+», а отрицательный – знаком «–». Так как выбор самого себя не предусматривается, соответствующие квадраты затушеваны.

Таблица 3.2

Пример социоматрицы для дихотомического вопроса

Ф. И. О.		Иванов	Петров	Сидоров	Смирнов	Козлов
Иванов			+		–	
Петров		+				–
Сидоров			–			+
Смирнов		+	–			
Козлов		+	–			
Сумма	+	3	1	0	0	1
	–	0	3	0	1	1
	Всего	3	4	0	1	2

Социограмма – график, разработанный на основе социоматрицы. Социограмма имеет то преимущество перед социоматрицей, что позволяет выявить взаимные выборы членов группы. Взаимным называется такой выбор, когда при ответе на один и тот же вопрос респонденты назвали друг друга.

В нашем примере Иванов выбрал Петрова, а Петров – Иванова (см. табл. 3.2). Это взаимный положительный выбор.

Социограмма позволяет выявить устойчивые мини-группы внутри исследуемой группы, которые связаны более тесными дружескими (враждебными) связями, и, зная систему ценностей группы, определить статус каждой из данных мини-групп. Однако ни социоматрицы,

ни социогаммы не могут определить такие показатели, как уровень экспансивности группы, степень сплоченности, степень конфликтности и т. д. Если в группе большое количество участников (10 и более), то определить точные статусы членов только с помощью социоматриц также затруднительно. Поэтому после окончания первичной обработки следует вторичная обработка результатов исследования.

Второй этап – вторичная обработка. Она включает расчет социометрических индексов.

Существует достаточно большое количество *социометрических индексов* – показателей, позволяющих измерить общие характеристики группы и статусы ее членов. Данные индексы можно разделить на две большие группы.

К первой группе индексов относятся те, которые позволяют оценить статус отдельного члена группы. К ним относятся:

1. Индекс социометрического статуса. Он показывает статус каждого члена группы. Для его расчета используют данные социоматриц только по вопросам на симпатии и антипатии. Вопросы на лидерство и гностические вопросы не учитывают. Расчет проходит в три этапа (для каждого члена группы отдельно):

1) сначала рассчитывают положительный статус:

$$S^+ = \frac{\sum(r+)}{N-1},$$

где $\sum(r+)$ – сумма положительных выборов данного лица со стороны других членов группы; N – число членов группы;

2) рассчитывают отрицательный статус

$$S^- = \frac{\sum(r-)}{N-1},$$

где $\sum(r-)$ – сумма отрицательных выборов данного лица со стороны других членов группы;

3) затем определяют общий статус:

$$S = S^+ - S^-.$$

Если $S^+ > 0^-$; а $S^- = 0$, то данное лицо имеет статус «звезда».

Если $S^- > 0$ и $S > 0$ (значительно), то это высокостатусный член группы.

Если $S^+ > 0$ и $S^- > 0$ (незначительно), то это среднестатусный член группы.

Если $S^+ > 0$ и $S^- > 0$, а $S \approx 0$ – низкостатусный член группы.

Если $S^+ \approx 0$, $S^- \approx 0$ и $S \approx 0$ – изолированный.

Если $S^+ > 0$, а $S < 0$ – пренебрегаемый.

Если $S^+ \approx 0$, а $S < 0$ – изгой.

2. Индекс лидерства. Для его расчета используют только ответы на вопросы о лидерстве. Лидером является тот, у кого полученный результат является самым большим:

$$L = \frac{\sum(r+)}{N-1},$$

где $\sum(r+)$ – сумма положительных выборов данного лица со стороны других членов группы по вопросам на установление лидера.

3. Гностический индекс. Для его расчета используют только ответы на гностические вопросы. Он показывает, насколько объективно данный человек оценивает свое положение в группе, и отношение к нему со стороны других ее членов:

$$W = \frac{m}{n},$$

где m – число совпадений (лицо верно указало фамилию того, кто выбрал его при ответе на данный вопрос); n – общее число фамилий, указанных данным членом группы при ответе на гностический вопрос.

В лучшем случае ($W = 1$) человек абсолютно точно оценивает отношение к нему со стороны других членов группы. В худшем случае ($W = 0$) данный человек абсолютно неверно оценивает свое положение в группе.

Ко второй группе индексов относятся те, которые позволяют оценить общие характеристики группы в целом. Для всех этих индексов используют ответы на вопросы для установления симпатий и антипатий. Эти индексы рассчитывают по одному на всю группу. К ним относятся:

1) индекс экспансивности

$$E = \frac{\sum(+)-\sum(-)}{N-1},$$

где $\sum(+)$ – сумма всех положительных выборов по всем положительным вопросам; $\sum(-)$ – сумма всех отрицательных выборов по всем отрицательным вопросам.

Если индекс экспансивности положительный, значит, в группе преобладает желание сотрудничать друг с другом; если он отрицательный, то в группе преобладает нежелание сотрудничать;

2) степень сплоченности. Рассчитывается по данным социограмм:

$$C = \frac{\sum(r_{в+})}{1/2N(N-1)},$$

где $\sum(r_{в+})$ – сумма взаимных положительных выборов;

3) степень конфликтности. Она также рассчитывается по данным социограмм:

$$K = \frac{\sum(r_{в-})}{1/2N(N-1)},$$

где $\sum(r_{в-})$ – сумма взаимных отрицательных выборов.

Чем больше этот индекс, тем хуже. В лучшем случае он равен нулю;

4) индекс групповой интеграции

$$I = \frac{1}{\sum(R0)},$$

где $\sum(R0)$ – количество изолированных человек в группе.

Чем больше этот индекс, тем лучше;

5) индекс групповой устойчивости

$$Q = \frac{1}{\sum(-)},$$

где $\sum(-)$ – сумма отрицательных выборов по всем вопросам.

Чем больше этот индекс, тем лучше.

После всех расчетов должна быть оформлена аналитическая записка, в которой исследователь должен указать:

- кто в группе является лидером;
- статусы всех членов группы;
- уровень показателей, характеризующих группу в целом.

3.4. Использование результатов исследования элементов организации

Конечно, исследование отдельных элементов организации – малых групп имеет не столько познавательное, сколько практическое значение. Определение характеристик каждой группы должно позволить разработать эффективную стратегию и тактику управления группой, а в результате – повысить эффективность деятельности организации в целом. Повышение таких позитивных показателей малой группы, как сплоченность, интеграция, устойчивость и экспансивность, и снижение конфликтности являются мощным рычагом укрепления позиций организации, формирования успешной внутриорганизационной политики. Рассмотрим рекомендации, разработанные западными исследователями В. Зингером и Л. Лангом для осуществления данных изменений.

Для укрепления групповых ценностей, повышения сплоченности и экспансивности группы:

- помогите группе испытать общий успех;
- укрепите доверие к лидеру группы;
- развивайте чувство принадлежности к группе;
- покажите каждому члену группы те новые возможности, которые открываются для него в группе;
- позаботьтесь, чтобы принадлежность к группе отвечала таким мотивам деятельности человека, как потребность в признании, уважении, престиже и т. п.;
- поддерживайте веру группы в реальность поставленной задачи.

Для нейтрализации негативной группы (группы, чьи ценности противоречат ценностям организации в целом):

в драматичной форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее действий;

покажите невозможность достижения целей группы;

посейте недоверие членов группы друг к другу и в первую очередь к лидеру;

сделайте так, чтобы принадлежность к группе ассоциировалась с чувствами ущербности, усталости, недовольства и т. п.;

выделите из группы бунтарей, отстаивающих нужные вам интересы (ценности) и поддержите их авторитет;

уберите лидера группы (переведите или увольте).

Важным аспектом управления группой является также распределение ролей внутри группы. Оно также может быть эффективно осуществлено с помощью результатов проведенного исследования.

Возможные типы ролей и их характеристика приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Характеристика ролей

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
Интегратор	Может воспринимать изучаемый объект в целом, но его представление недостаточно детально (знает «ничего обо всем»)	Сангвиник	Синтезатор идей
Аналитик	Воспринимает отдельные аспекты проблемы или вопроса, но создает детальное представление о данном аспекте	Меланхолик	Аналитик
Системный аналитик	Обеспечивает взаимосвязь и координацию действий интегратора и аналитика	Флегматик	Синтезатор идей
Футуролог	Прогнозирует будущее, определяет возможные последствия и результаты принимаемых решений	Холерик	Идеалист
Историк	Осуществляет ретроспективный анализ, определяет причины по-	Флегматик	Идеалист или аналитик

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
	явления проблем, дает информацию о традициях решения проблемы		

Окончание табл. 3.3

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
Синхронист	Создает общее представление о структуре и природе проблемы	Флегматик или сангвиник	Синтезатор идей
Оптимист	Видит в предлагаемом решении проблемы положительные стороны, видит открывающиеся перспективы и возможности, но склонен к поспешности, риску и преувеличению положительных сторон	Холерик или сангвиник	Идеалист
Пессимист	Склонен к приниженной оценке перспектив, нетороплив, склонен к осторожности	Меланхолик	Прагматик или реалист
Реалист	Склонен к реалистичной оценке, взвешенному риску, осуществляет обработку данных оптимиста и пессимиста	Сангвиник или флегматик	Реалист
Критик	Как правило, выдвигает обвинения и аргументы против любого принимаемого решения	Меланхолик или холерик	Прагматик или синтезатор идей
Защитник	Отстаивает принимаемые решения, предлагает аргументы в их пользу, отклоняет выдвинутые обвинения	Сангвиник или холерик	Идеалист
Судья	Рассматривает аргументы критика и защитника; определяет, как компенсировать недостатки решения; принимает решения	Сангвиник или флегматик	Идеалист, синтезатор идей или реалист

Еще один аспект управления малой группой – подбор новых членов группы и продвижение членов группы (карьерный рост).

Существуют следующие виды оценки данных человека при приеме на работу:

1. Собеседование.
2. Анкетирование.
3. Тестирование (например, тест Рихтера).
4. Экспертная оценка.

Экспертная оценка может быть использована и для анализа текущей деятельности работающего менеджера, его соответствия занимаемой должности.

В качестве обобщения материала данного раздела можно предложить «22 правила управления» групповым поведением, основанные на знании основных характеристик малой группы:

1. Оцени потенциальные возможности людей и распредели между ними ролевые позиции в группе.
2. Обозначь место и значение каждого члена группы в решении общей задачи (цели организации).
3. Поставь перед группой общую цель и убеди каждого ее члена, что общая цель это и его личная цель.
4. Распредели обязанности, ответственность, права и власть, разработав грамотные должностные инструкции.
5. Обсуди первые трудности, возникающие в процессе реализации целей, и обязательно выяви их причины.
6. Предложи группе постоянно давать оценку своей деятельности.
7. Начав со сплочения группы и создания благоприятного климата, затем имитируй кризис, чтобы люди научились разрешать возникающие конфликты.
8. Развивая коллективное принятие решений, не забудь внутри группы отдать должное каждому ее участнику в зависимости от его вклада.
9. Разработай постоянные критерии оценки деятельности группы и следуй им.
10. Введи коллективный разбор возникающих противоречий и конфликтов.
11. Постоянно поддерживай в группе главные ценности.

12. Раскрывай степень и значимость работы каждого его участника в общем деле.

13. Поощряй самостоятельность, но не выходящую за рамки, оговоренные в п. 4.

14. Поощряй инициативу и исключи практику поиска виноватого, так как важнее найти причины и пути устранения ошибок.

15. Не забывай про постоянное повышение квалификации и ощущение перспективы для каждого члена группы.

16. Все групповые проблемы разрешай совместно и гласно.

17. Давай постоянную информацию о достижениях каждого.

18. Всем членам группы дай право свободно сообщать любое мнение или выражать сомнения по поводу каждого обсуждаемого вопроса.

19. Поощряй критику, пусть будет человек, который занимается «критиканством», это помогает быстрее принимать более правильное решение.

20. Выслушивай различные точки зрения и критику так же спокойно, как и то, что совпадает с твоей точкой зрения.

21. Отдели генерирование идей от их оценки, сначала собери все предложения, а потом обсуди их плюсы и минусы.

22. Сначала выслушай идеи подчиненных низших рангов, потом рангом выше и только после этого излагай свои собственные.

4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

4.1. Основные характеристики организационной культуры

Одним из важнейших аспектов управления организацией является формирование и (или) поддержание определенного типа организационной культуры. Этот аспект тесно связан с пониманием психологии малых групп и умением управлять групповым поведением, т. е. теми вопросами, которые были рассмотрены нами в предыдущем разделе.

По своей сути **организационная культура** представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений.

Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней появился у западных исследователей в начале 80-х гг. XX в., после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм. В ходе исследования было установлено, что «успех названных фирм определялся скорее ценностями компании, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личного свойства, чем завоеванными позициями в конкурентной борьбе; скорее пониманием ситуации, чем располагаемыми ресурсами. По существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различной, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой».

Откуда появилась у компании данная культура? Существует три основных пути формирования организационной культуры:

1. Культура заложена основателем фирмы. Примером такой фирмы является компания У. Диснея.

2. Культура сформировалась постепенно, в ходе конкурентной борьбы. Примером такой компании является «Coca-Cola».

3. Культура привнесена и сформирована менеджерами сознательно.

Ярким примером ситуации третьего типа, а заодно и важности организационной культуры, являются изменения, произошедшие с филиалом компании «Дженерал моторс» («General Motor») в г. Фримонте. В 1982 г. на заводе в г. Фримонте, занимающемся сборкой автомобилей для GM, сложилась критическая ситуация. Прогулы составляли

около 20 % рабочего времени, затраты на производство более чем на 30 % превышали затраты аналогичных японских предприятий и имели постоянную тенденцию к росту, три-четыре раза в год возникали стихийные забастовки, производительность труда и качество продукции были самыми низкими во всей системе заводов GM, а количество жалоб от рядовых работников фирмы превысило 5000 в год (21 жалоба подавалась каждый день). Сложившаяся ситуация потребовала от руководства компании принять беспрецедентное решение – предложить своему главному конкуренту, японской компании «Тойота» («Toyota»), организовать в г. Фермонте совместное производство. При этом GM и профсоюзы поставили перед японской компанией сложную задачу: она не могла уволить рядовых работников фирмы или значительно изменить основные средства компании. Единственным рычагом, который могла использовать «Toyota», было изменение менеджмента, в частности сознательное формирование нового типа организационной культуры.

Результаты действий, предпринятых японской компанией, оказались ошеломляющими: менее чем за пять лет прогулы сократились до 2 % от рабочего времени, забастовки полностью прекратились и число жалоб от работников не превышало двух в год, издержки снизились до уровня японских компаний, производительность труда вдвое превысила среднюю по GM, а качество продукции стало самым высоким в американской компании.

Еще более разительные изменения произошли в психологии людей. Один из рабочих, проработавший на этом заводе более двадцати лет, в откровенной беседе сообщил, что до создания совместного предприятия он часто придумывал способы насолить своей компании: запихивал недоеденный сэндвич внутрь дверной панели собираемого автомобиля, представляя, как будущие покупатели будут страдать от гнилостного запаха, или не затягивал до конца монтажный крепеж швеллерной балки, которая затем заваривалась наглухо, что должно было привести к постоянному скрежету, установить причину которого было невозможно. Подобные выходки доставляли ему большое удовольствие. Изменение менеджмента и типа организационной культуры вызвали и серьезнейшие изменения в его отношении к своей работе и своему заводу. Как сообщил в своем интервью рабочий, теперь он специально разыскивает на стоянке производимые

на его заводе автомобили и оставляет под щеткой стеклоочистителя свою визитную карточку со словами: «Этот автомобиль сделал вам я. Звоните в случае любой проблемы». «Мне нравится заниматься этим, потому что я ощущаю личную ответственность за добротность этих легковых автомобилей», – заключает он*.

Организационная культура, принципы ее формирования и изменения вызывают интерес и в современной России. Однако российские исследователи, в еще большей степени – российские менеджеры, пока что уделяют организационной культуре недостаточное внимание. Для этого существуют свои причины:

1. Организационная культура оперирует символами, часто не имеющими материального или денежного воплощения, такими, как моральные ценности, идеология, ожидания, коллективная память и т. д., поэтому многие менеджеры не воспринимают ее как нечто весомое, значительное, имеющее значение, сравнимое с издержками или технологией.

2. Организационная культура часто формируется стихийно и постепенно, что приводит менеджеров к убеждению в наличии культуры как некой данности, не требующей сознательного вмешательства. Это убеждение подкрепляется тем, что культура часто незаметна на первый взгляд и начинает всерьез беспокоить руководство только в том случае, если становится серьезной помехой для деятельности организации. Очевидно, такой поход верен не более, чем убеждение, что человек, не обращающийся к врачу, абсолютно здоров или что все болезни проходят сами собой. Формирующаяся стихийно культура может, как в случае с заводом GM, исподволь подрывать позиции организации и наносить ей серьезный ущерб.

3. Культура в целом многослойна, поэтому каждый человек является носителем целого спектра культурных слоев и образований (рис. 4.1). Один вид культуры может вступать в противоречие с другим, поэтому организационная культура, особенно насаждаемая сверху, может не оказать большого влияния на деятельность отдельного человека. Такая ситуация порождает у менеджеров мысль о неэффективности самих действий, направленных на сознательное формирование культуры организации.

* Камерон К., Куинн Р. Диагностика изменения организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

4. Наконец, внимание, уделяемое организационной культуре в российской учебной и научной литературе, также не слишком велико. Даже в хороших учебниках по теории организации (например, организационной культуре) посвящается лишь небольшой параграф, не включающий каких-либо практических рекомендаций по изменению или формированию организационной культуры. Практически невозможно найти монографию российских авторов, специально посвященную формированию организационной культуры. Естественно, что отсутствие практических рекомендаций и применимого на практике инструментария порождает скептическое отношение менеджеров к самой проблеме сознательного формирования организационной культуры.



Рис. 4.1. Строение культуры человека

Организационная культура представляет собой систему из следующих составляющих:

- системы целей;
- системы знаний;
- системы коммуникаций;
- системы моральных ценностей и норм;

– системы методов организации функционирования и развития культуры;

– системы защиты.

Организационная культура обеспечивает такие характеристики организации, как стабильность, предсказуемость и упорядоченность действий, единство целей и низкая конфликтность. Она может быть зафиксирована в виде специального документа – кодекса фирмы, а может существовать без формального оформления. В обоих случаях она действует одинаково эффективно. Причем в любом случае организационная культура имеет ряд носителей, с помощью которых она классифицируется, проявляет себя и передается новичкам. Такими носителями являются:

- 1) мифы, постулаты и культурные нормы;
- 2) традиции;
- 3) символы (дизайн, одежда, стиль ведения совещаний и др.);
- 4) язык (термины, сленг, прозвища и т. д.);
- 5) принимаемые решения и система санкций (политика руководства).

Организационная культура является одним из факторов повышения эффективности деятельности организации

4.2. Типы и виды организационной культуры

Организационная культура может быть классифицирована по целому ряду признаков. *По охвату* культура может быть разделена на *доминирующую* и *субкультуру*. Доминирующей является культура организации в целом, а субкультурой называется культура отдельной малой группы – элемента организации.

По степени формирования различают *сильную* и *слабую культуру*. Сильная культура характеризуется полностью сформированной системой ценностей, которая четко определена, активно поддерживается и имеет широкое распространение. Чем больше членов организации разделяют эти ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура. Слабая культура характеризуется плохо сформированной и нечеткой системой ценностей или частой их сменой (заменой). Слабая культура в первую очередь свойственна молодым или реорганизованным фирмам, но может существовать и в ком-

пании, имеющей значительный опыт работы, если в них отсутствует система поддержки и защиты культуры.

Наибольшую важность и интерес представляет классификация организационной культуры *по самой системе ценностей*, используемая в так называемом методе OCAI. В связи с отсутствием масштабных исследований в России эти типы будут рассмотрены на примере американских фирм.

Выделяют четыре основных типа организационной культуры (рис. 4.2).

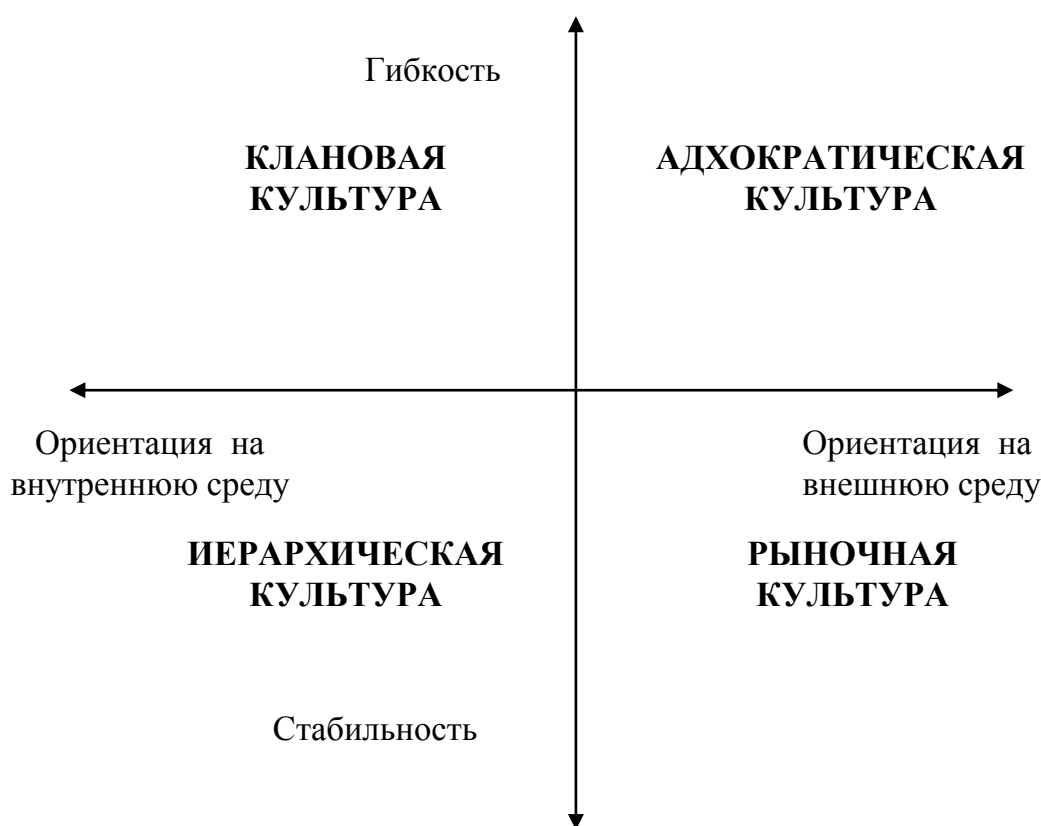


Рис. 4.2. Типы организационной культуры

1. Иерархическая (бюрократическая) культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Главной проблемой тогда стала необходимость продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соот-

ветствия данному требованию времени (промышленной революции) в полной мере Вебер предложил развивать семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет). Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции.

Вплоть до 60-х гг. XX в. фактически в любой книге по менеджменту или наукам, изучающим организацию, принималось допущение, что иерархия, или бюрократия Вебера, – это идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, массовому выпуску продукции или предоставлению услуг. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции организации, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы.

Совместимая с этой формой (и ее оценкой в ОСАИ) организационная культура характеризуется формализованным и структурированным видом. Эффективные лидеры такой организации – это хорошие координаторы и организаторы. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями такой организации являются четкое распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанный механизм учета и контроля.

Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры в США, простирается от ресторана быстрого питания («McDonalds») до главных производственных конгломератов («Ford Motor Company») и правительственных органов (таких, как департамент юстиции).

В основном иерархическая (бюрократическая) культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней и оформление в виде формализованных правил всех сторон деятельности.

Однако и в небольших организациях, таких, как ресторан «McDonalds», может преобладать бюрократическая культура. Многие наемные работники типичного ресторана «McDonalds» – это молодые люди, которые не получили предварительного образования или рабочей практики, а особенностью данного вида бизнеса является единообразие продукции во всех его заведениях. Ключевые ценности данного ресторана заключаются в системе поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции (например, приготовления картофеля фри). Почти полностью отсутствует сопровождение выполняемой работы какими-то полномочиями, поскольку картофель, предназначенный для превращения в картофель фри, отгружается центральным поставщиком в стандартных упаковках, температура масла устанавливается заранее, а специальный зуммер извещает наемного работника о том, когда пора вынимать поджарившийся картофель. Правилами определяется, сколько секунд может истечь с момента, когда зуммер умолкнет, до того момента, когда из масла должна быть извлечена последняя долька картофеля. В результате работнику остается только сидеть и ждать сигнала. Свод правил, которые изучает каждый наемный работник и по которым он проходит испытание, составляет более 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Единственное требование, удовлетворение которому способствует продвижению по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании. Продвижение в пределах ресторана имеет особую последовательность. Необходимо пройти неоднократное повышение внутри самого ресторана, прежде чем наемный работник сможет достичь управленческого уровня (например, от приготовления картофеля фри до приготовления гамбургеров с филе и картофелем фри, далее до продавца за прилавком, затем до бригадира и, наконец, до помощника менеджера торговой точки).

Очевидно, что иерархическая культура достаточно широко представлена в современной России и свойственна практически всем правительственным органам и многим государственным (и не только) организациям.

2. Рыночная культура. Другая форма организации стала обретать популярность в конце 60-х гг. XX в. по мере того, как организации все оказывались перед лицом роста конкуренции. Эта форма основана на ином наборе постулатов и основополагающих допущений, чем иерархия, и в значительной мере разработана в работах Оливера Уильямсона, Билла Оучи и др. Специализируясь на изучении организаций, эти ученые установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения эффективности организационной деятельности.

Новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинга, ни с представлением о потребительском рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свою внутреннюю среду. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, расписанными задачами и централизованными решениями, организация с рыночной культурой прежде всего использует механизмы рыночной экономики. Ее главной задачей является достижение конкурентного преимущества, максимизация прибыли и завоевание значительной доли рынка.

Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность (прибыльность).

Примером рыночной культуры является конкурент компании «Philips» компания «General Electric». В конце 80-х гг. XX в. ее главный управляющий Джек Уилч ясно дал понять, что если какие-то направления бизнеса GE не будут на своих рынках первыми или вторыми, то они пойдут с молотка. За время пребывания на посту главного управляющего Уилч купил и продал более 300 направлений бизнеса. Культура GE под предводительством Уилча была отнесена к типу культуры, настроенной на жесткую конкуренцию под лозунгами «все или ничего» и «пленных не брать». Это стереотип рыночной культуры. Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- 1) внешнее окружение – это враждебная среда;
- 2) потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;

3) организация занимается бизнесом в целях усиления своего положения в конкурентной борьбе;

4) главная задача менеджмента – вести организацию к высокой производительности, блестящим рыночным результатам и высоким прибылям;

5) предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – это путь к продуктивности и прибыльности. По словам генерала Дж. Паттона, рыночные организации «не интересуют сохранение своих позиций. Пусть этим занимаются другие (враги). Они непрерывно идут вперед, побеждая противника, неукоснительно маршируя к цели».

Рыночная культура также достаточно широко представлена в современной России, особенно она распространена среди небольших частных фирм.

Рыночная культура оценивается в ОСАІ как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры такой организации являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочные цели концентрируются вокруг конкурентной борьбы. Успех определяется в размерах рыночной доли и прибыли. Важными считаются опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

3. Клановая культура. Третья форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм конца 60-х – начала 70-х гг. XX в. ряд исследователей пришел к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными или иерархическими формами организационных культур в странах Западной Европы и США и клановыми формами этих конструкций в Японии. При этом отмечалось, что японские фирмы проникнуты духом единства, сплоченностью, соучастием и ощущением принадлежности к организации. Они больше похожи на большие семьи, чем на субъекты экономической деятельности. Вместо формализованных правил и процедур, характерных для иерархии, или конкурирующих центров прибыли (единиц бизнеса), типичных для рыночных фирм, здесь использовались коллективная (бригадная) работа, программы вовлечения наемных работников в управление и корпоративные обязательства перед ними.

О том, что эти характеристики эффективны, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (а не индивидуального) подряда, самостоятельные наем и увольнение бригадами своих членов, существование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что:

- с вызовами внешней среды лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;
- организация должна создавать для рабочего гуманное внешнее окружение;
- главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Успехи японских фирм, которые приняли и реализовали эти принципы сразу же после второй мировой войны, добившись положительных результатов, исследователи США и стран Западной Европы разглядели только в конце 70-х гг. XX в. Они смогли понять, что клановые культуры могут стать причиной успеха организации на рынке. Было, например, установлено, что когда бурная, быстро меняющаяся внешняя среда создает менеджерам трудности при долгосрочном планировании и принятии стратегических решений, сопряженных с неопределенностью, эффективным способом координации организационной деятельности становится несомненная уверенность в том, что все наемные работники разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели.

Примером организации кланового типа в Соединенных Штатах была «People Express Airlines» в течение первых пяти лет своей деятельности пока ее основатель Дон Берр не столкнулся с финансовыми затруднениями, которые вынудили его продать компанию, чтобы избежать банкротства.

Наиболее значимыми характеристиками «People Express Airlines» были:

– минимум уровней менеджмента – Берра и экипаж самолета разделяло всего три уровня менеджмента;

– неофициальность и самоуправление – кабинет Берра был просто еще одним залом для заседаний, и когда он использовался для этой цели, хозяин кабинета удалялся в какое-нибудь другое место;

– участие в собственности наемных работников – все они владели акциями компании и имели пожизненную гарантию занятости;

– рабочие бригады – вся рабочая сила была организована в бригады по три-четыре человека, которые комплектовались главным образом на основе добровольного отбора;

– участие наемных работников в принятии решений – принимать решения компании помогали, по крайней мере, четыре отдельных управленческих совета;

– ротация участников выполнения заданий – сотрудники регулярно переключались с выполнения одних заданий на другие таким образом, что пилоты, например, занимались обработкой багажа и резервированием мест.

Граничившая с обожанием преданность Берру и концепции «People Express Airlines» позволяла держать заработки наемных работников на существенно более низком уровне, чем у соперничавших авиакомпаний, но моральный климат в организации оставался по-прежнему высоким.

Тем не менее клановая культура не так широко представлена в США и странах Западной Европы, как другие три типа культур, что не в последнюю очередь связано с различием национальных культур, культур больших социальных групп Запада и Востока. Американский менталитет, основанный на индивидуализме, как основополагающей ценности, практически несовместим с клановой организационной культурой. В отличие от него российский менталитет во многом соответствует требованиям клановой культуры. Остается только удивляться, что она не приобрела сколько-нибудь существенных позиций в современном российском менеджменте. Возможно, это связано с тем, что сами ценности коллективизма многие менеджеры ассоциируют с командно-административной советской системой и считают несовместимыми с требованиями рынка. Сказывается также и то, что нынешнее поколение менеджеров обучалось в основном на переводных американских учебниках.

Клановая культура, согласно оценке в ОСАІ, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям.

Организация ориентирована на долгосрочную выгоду от совершенствования межличностных отношений и придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и предупреждение конфликтов.

4. Адхократическая культура. По мере того как мировая экономика переходила из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип организации (организационной культуры), наиболее адекватно реагирующий на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми характеризуется мир организаций XXI в. На этом этапе были сформированы новые базисные допущения, состоящие в следующем:

- новаторские и опережающие время решения являются ключевым фактором успеха;
- успешная организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и осуществления перспективных исследований;
- главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и инициативы;
- адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидение будущего, готовности идти на риск при соблюдении определенной внутренней дисциплины.

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типичны неопределенность и (или) перегрузка информацией.

Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство.

Важнейшей проблемой, с которой сталкиваются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, а также быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть переходит от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени

Организация ориентирована на индивидуализм, поощрение риска и предвидение будущего; почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. п. Например, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как новая независимая программа действий, и для удовлетворения его требований формируется временная организационная структура. Сразу же после выполнения программы структура прекращает существование.

Примером подобной организации в США можно считать агентство NASA. В течение первых восьми лет его существования формальная структура этого центра даже не рисовалась, потому что она оказалась бы устаревшей, еще не успев быть отпечатанной. Линии юрисдикции, прецеденты и политика трактовались как временные, Названия должностей, ответственность за выполнение заданий и даже уровни подразделений иногда менялись каждую неделю. Любой блок этой организации работал как адхократическая конструкция и проявлял предрасположенность к ценностям, которые типичны для адхократической культуры.

Время от времени адхократические блоки возникают и в достаточно крупных организациях, где доминирует иной тип культуры. Среди характеристик, типичных для адхократической организации, можно выделить:

- 1) отсутствие какой-либо организационной схемы – четкой организационной структуры из-за постоянно изменяющихся полномочий, целей и функций подразделений;

2) временное физическое пространство (система кабинетов и офисов);

3) временные роли – возложение ответственности на работников и освобождение от нее зависит от изменения проблем клиентов (выполняемых задач);

4) творчество и новаторство – стимулируются новаторские решения проблем и создание новых способов предоставления клиентам услуг (новых товаров) и др.

В итоге можно констатировать, что адхократическая культура, согласно оценке OCAI, характеризуется как динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Эффективное руководство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является готовность к экспериментированию и новаторству, творческий характер труда.

Важным аспектом является готовность к изменениям и ответ на новые вызовы времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов и (или) услуг.

Организации подобного типа существуют и в России.

Взаимосвязь между четырьмя представленными типами организационных культур показана на рис. 4.2.

В одной организации могут присутствовать несколько из представленных типов культур. Причем, чем сильнее выражен один из них, тем сильнее культура организации.

4.3. Методы оценки и измерения организационной культуры

На данный момент не существует общепризнанного единого способа измерения существующей организационной культуры. Нами будет рассмотрен способ, предложенный К. Камероном и Р. Куинном, на основе метода OCAI.

Данный способ наиболее эффективен в том случае, если предполагается внести изменения в существующую организационную культуру фирмы в целом или ее отдельного элемента – отдела, подразделения, филиала и т. п. Соответственно объектом изучения должен быть тот элемент, культура которого подлежит

изменениям. Менеджер, отвечая на вопросы, должен иметь в виду только ту часть организации, на которой может сказаться задуманная стратегия изменений.

Каждый из шести блоков, включенных в инструмент ОСАІ, предполагает четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует состоянию изучаемого объекта. Наибольшее количество баллов следует дать той альтернативе, которая более других соответствует изучаемой организации. Например, если при ответе на первый вопрос вы полагаете, что альтернатива *A* очень напоминает данную организацию, альтернативы *B* и *C* в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как альтернатива *D* едва ли вообще свойственна этой организации, то дайте 55 баллов альтернативе *A*, по 20 баллов альтернативам *B* и *C* и только 5 баллов альтернативе *D*. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.

Обратите внимание, что в инструменте оценки (табл. 4.1) колонка для ответов имеет шапку «Теперь». Это означает, что вы оцениваете данную организацию такой, какая она в текущее время.

Таблица 4.1

Средство оценки организационной культуры – текущее состояние

Альтернатива	Оценка	Теперь
	<i>1. Важнейшие характеристики</i>	
<i>A</i>	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего	
<i>B</i>	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
<i>C</i>	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
<i>D</i>	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего		100

Продолжение табл. 4.1

Альтернатива	Оценка	Теперь
	<i>2. Общий стиль лидерства в организации</i>	
<i>A</i>	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	
<i>B</i>	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	
<i>C</i>	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	
<i>D</i>	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	
Всего		100
	<i>3. Управление наемными работниками</i>	
<i>A</i>	Стиль менеджмента характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	
<i>B</i>	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	
<i>C</i>	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
<i>D</i>	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	
Всего		100
	<i>4. Связующая сущность организации</i>	
<i>A</i>	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	
<i>B</i>	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
<i>C</i>	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа	

Окончание табл. 4.1

Альтернатива	Оценка	Теперь
<i>D</i>	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего		100
<i>5. Стратегические цели</i>		
<i>A</i>	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	
<i>B</i>	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание новых возможностей	
<i>C</i>	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
<i>D</i>	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
Всего		100
<i>6. Критерии успеха</i>		
<i>A</i>	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	
<i>B</i>	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
<i>C</i>	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	
<i>D</i>	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
Всего		100

В другом варианте той же методики (табл. 4.2) колонка ответов имеет шапку «Предпочтительно». Это означает, что вы занимаетесь рейтинговой оценкой того, чем, по вашему разумению,

та же организация должна стать за пять лет, чтобы оказаться на вершине успеха.

Таблица 4.2

**Средство оценки организационной культуры –
предпочтительное состояние**

Альтер- натива	Оценка	Предпочти- тельно
	1. Важнейшие характеристики	
<i>A</i>	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего	
<i>B</i>	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
<i>C</i>	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
<i>D</i>	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего		100
	2. Общий стиль лидерства в организации	
<i>A</i>	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	
<i>B</i>	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	
<i>C</i>	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты	
<i>D</i>	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности	
Всего		100
	3. Управление наемными работниками	
<i>A</i>	Стиль менеджмента характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений	
<i>B</i>	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	

Продолжение табл. 4.2

Альтернатива	Оценка	Предпочтительно
<i>C</i>	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
<i>D</i>	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях	
Всего		100
<i>4. Связующая сущность организации</i>		
<i>A</i>	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	
<i>B</i>	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
<i>C</i>	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа	
<i>D</i>	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего		100
<i>5. Стратегические цели</i>		
<i>A</i>	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	
<i>B</i>	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание новых возможностей	
<i>C</i>	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
<i>D</i>	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
Всего		100

Альтернатива	Оценка	Предпочтительно
	<i>6. Критерии успеха</i>	
<i>A</i>	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	
<i>B</i>	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	
<i>C</i>	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	
<i>D</i>	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
Всего		100

Нетрудно заметить, что оба варианта методики (см. табл. 4.1, 4.2) идентичны во всем, кроме колонок для ответов. В табл. 4.3 и 4.4 показано, как может выглядеть итог рейтинговой оценки.

Таблица 4.3

Рабочий бланк для оценки «Теперь»

Баллы оценки «Теперь»			
<i>1A</i>	<i>1B</i>	<i>1C</i>	<i>1D</i>
<i>2A</i>	<i>2B</i>	<i>2C</i>	<i>2D</i>
<i>3A</i>	<i>3B</i>	<i>3C</i>	<i>3D</i>
<i>4A</i>	<i>4B</i>	<i>4C</i>	<i>4D</i>
<i>5A</i>	<i>5B</i>	<i>5C</i>	<i>5D</i>
<i>6A</i>	<i>6B</i>	<i>6C</i>	<i>6D</i>
Сумма (всего ответов <i>A</i>). Средняя <i>A</i> (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов <i>B</i>). Средняя <i>B</i> (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов <i>C</i>). Средняя <i>C</i> (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов <i>D</i>). Средняя <i>D</i> (сумма, деленная на шесть)

Таблица 4.4

Рабочий бланк для оценки «Предпочтительно»

Баллы оценки «Предпочтительно»			
1A	1B	1C	1D
2A	2B	2C	2D
3A	3B	3C	3D
4A	4B	4C	4D
5A	5B	5C	5D
6A	6B	6C	6D
Сумма (всего ответов A). Средняя A (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов B). Средняя B (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов C). Средняя C (сумма, деленная на шесть)	Сумма (всего ответов D). Средняя D (сумма, деленная на шесть)

Расчет оценки по ОСАІ требует очень несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов *A* в колонке «Теперь» (см. табл. 4.1), а затем полученную сумму разделить на шесть, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе *A*. Те же вычисления повторяют для альтернатив *B*, *C* и *D*. Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов *A* в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на шесть, т. е. снова рассчитывают среднюю оценку по альтернативе *A*, но для колонки «Предпочтительно» (см. табл. 4.2). Как и на первом шаге, можно воспользоваться рабочим бланком. Далее требуется сложить баллы всех ответов *B* и разделить сумму на шесть. Повторить эти вычисления для альтернатив *C* и *D*. Для подведения итога можно воспользоваться данными, приведенными в табл. 4.3.

Оценка ОСАІ может быть также представлена в виде графика. Этот график являет собой профиль организационной культуры, его составление – важный начальный этап стратегии изменения культуры. Принципы создания подобного графика были разработаны в 1977 г. известным статистиком Дж.У.Туки. Он утверждал также, что самым эффективным средством для интерпретации чисел является их графическое представление: в виде картинок, диаграмм, графиков. Иллюстрации позволяют людям проникать в смысл чисел лучше, чем любой статистический критерий или

изоощренный математический метод. С их помощью можно обнаружить больше взаимосвязей, сделать больше сравнений и выявить больше закономерностей, чем просто анализируя результаты числового анализа.

Инструмент ОСАІ фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках. Их рейтинговые оценки, сделанные по приведенной выше методике, дали приближенное представление о доминировании в рассматриваемой фирме определенных типов культур. Другими словами, ответы на предложенные в данном разделе шесть вопросов (шесть блоков) помогли выдвинуть на первый план те аспекты организации, которые определяют характерный для нее тип культуры. Чтобы построить ее профиль, воспользуйтесь оценками, расчет которых выполнялся по форме, представленной в табл. 4.3 и 4.4. В этих таблицах рассчитаны средние оценки для каждой альтернативы (*A*, *B*, *C* и *D*), причем отдельно для вариантов «Теперь» и «Предпочтительно» нашего вопросника

При построении профиля организационной культуры выделяют следующие три этапа:

1. Сначала обрабатывают результаты расчетов, приведенных в табл. 4.3 (оценка «Теперь»). При этом необходимо внести средние оценки для каждой альтернативы (*A*, *B*, *C* и *D*) в форму диаграммы, названной «Организационный профиль» (рис. 4.3). Оценка альтернативы *A* представляет *клановую культуру*. Следует отметить соответствующее значение на диагональной линии, простирающейся вверх в верхний левый квадрант формы. Оценка альтернативы *B* представляет *адхократическую культуру*, отмечается соответствующая ей оценка на диагональной линии, идущей вверх в верхний правый квадрант. Оценка альтернативы *C* представляет *рыночную культуру*. Соответствующую оценку проставляют на диагонали, направленной вниз в нижний правый квадрант формы. Оценка альтернативы *D* определяет *иерархическую культуру*. Отмечается соответствующая ей оценка на диагональной линии, идущей вниз в нижний левый квадрант.

2. Соединив отмеченные в каждом квадранте формы точки, можно получить четырехсторонний многоугольник (жирная сплошная линия на рис. 4.3). Этот профиль характеризует культуру орга-

низации такой, какой она воспринимается на данный момент. Он более полезен для диагностических целей, чем тот набор чисел, который получился при заполнении таблицы, потому что дает наглядное представление. Можно сразу увидеть наиболее сильные и самые слабые аспекты культуры организации.

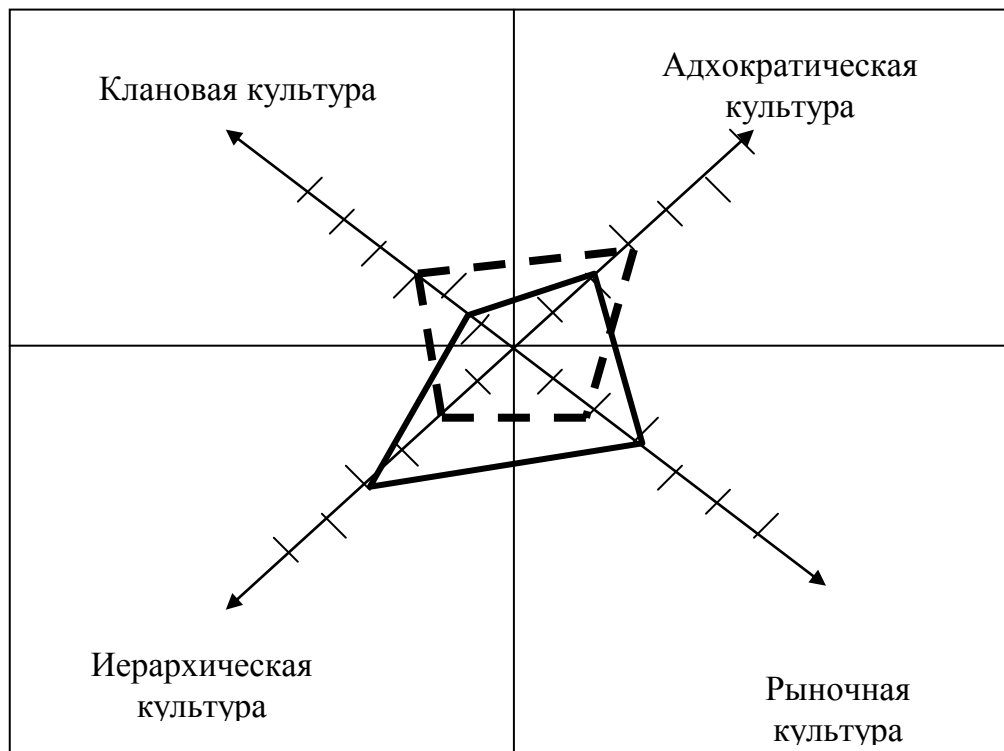


Рис. 4.3. Профиль организационной культуры

3. Теперь на ту же форму (см. рис. 4.3) нанести оценки из колонки «Предпочтительно» (используется рабочий бланк, представленный в табл. 4.4). На этот раз точки лучше соединять пунктирными линиями, чтобы отличать предпочтительную культуру от существующей ныне (пунктирная линия на рис. 4.3). Нахождение обоих профилей на одном рисунке позволяет сравнить, в какой степени нынешняя культура соответствует предпочтительной, а также дает возможность определить, какой аспект следует изменить для достижения соответствия.

Рис. 4.3 отражает картину общей нынешней и предпочтительной культуры конкретной фирмы. Она комбинирует в себе все основные стержневые атрибуты, в совокупности являющиеся отражением культуры организации.

Информативным может оказаться и представление на диаграмме оценок для каждого отдельного вопроса или атрибута культуры, включенного в средство оценки ОСАІ.

По наблюдениям авторов методики, различным типам фирм, как правило, соответствует и различный тип полученного профиля. При этом существует огромное разнообразие возможных профилей. Например, изготовитель средств измерений и измерительных приборов, являющийся представителем индустрии высоких технологий, тяготеет к адхократическому квадранту. Выживание его организации зависит от быстрых и постоянных новаторских решений по обновлению продукции и услуг в чрезвычайно быстро меняющемся внешнем окружении. Быстро растущая финансовая организация, которая делает акцент культуры на правой стороне профиля – адхократии и рынке, встречается нечасто, у большинства банков выявляется как раз зеркальное отражение этого профиля. У поставщика стандартизованных деталей доминирует иерархическая культура, а второй по степени преобладания является адхократия. Транснациональная корпорация часто делает акцент на двух нижних типах культуры – рыночной и иерархической. Правительственные органы часто соответствуют некоему стереотипу рациональной, стабильной и контролируемой системы, доминантой которой является иерархический квадрант и т. д.

Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов культуры, их можно интерпретировать с разных точек зрения. Существуют, по меньшей мере, шесть направлений оценки полученного профиля культуры организации:

- по сегодняшнему *доминирующему типу* культуры;
- по *различию* между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по *силе* доминирующего типа культуры;
- по *согласованности* профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами экспертной группы или работниками организации;
- по *результатам сравнения* профиля культуры данной организации со средними (типичными) профилями культуры для данного типа фирм или данной отрасли;

– по совместимости тенденций развития культуры рассматриваемой фирмы с рядом общих тенденций, выявленных в процессе масштабного исследования.

Анализ тенденций представляет собой наиболее сложную часть общего анализа. Его можно осуществить с помощью профиля организационной культуры (см. рис. 4.3). Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые более всего имеют тенденцию развиваться и доминировать в организации.

Один из существенных аргументов в пользу знания типа культуры своей корпорации состоит в том, что организационный успех зависит от степени соответствия ее культуры требованиям конкурентного внешнего окружения. Фирма с сильной клановой и слабой рыночной культурой, вынужденная действовать в условиях жестокой конкуренции внутри очень агрессивной среды, может обнаружить, что испытывает огромные трудности в борьбе за выживание именно из-за несоответствия своей организационной культуры внешнему окружению. Организационным культурам просто необходима определенная совместимость с требованиями внешней среды, в которой приходится существовать. При рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе такой профиль культуры будет очень полезен для установления того, какого рода атрибуты культуры и принципы менеджмента могут оказаться наиболее ценными, какое поведение будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль руководства станет предпочтительным.

4.4. Принципы изменения организационной культуры

Одним из наиболее сложных и ответственных аспектов управления организацией является изменение ее организационной культуры. Для такого изменения можно выделить следующие причины:

1. Организационный кризис, проявляющийся в виде потери клиентов, резком падении объема продаж (прибыли), массовом увольнении работников, забастовках и т. п.

2. Смена руководства и приход руководителя с качественно иным подходом к делу в целом и принципам руководства в частности.

3. «Взросление» организации, переход ее к другому этапу жизненного цикла, порождающему новые приоритеты.

4. Происшедшая реорганизация (слияние, разделение или поглощение).

5. Изменение масштаба деятельности фирмы, выход ее на новые рынки или изменение ее статуса.

6. Слабость существующей культуры, которая сдерживает развитие организации.

Процесс изменения культуры относительно прост и наименее болезнен для небольшой недавно существующей фирмы, руководство которой пользуется авторитетом, а среди работников существует группа, готовая отстаивать принципы и ценности новой культуры. Наиболее трудно и мучительно процесс изменения культуры происходит в крупной, сложившейся фирме, имеющей большое количество субкультур, с ограниченным влиянием руководства.

Новая культура может быть привнесена извне руководством фирмы или сформирована изнутри работниками организации. Далее нами будут предложены этапы конструирования процесса изменения организационной культуры.

Назначение предлагаемых шести этапов состоит в том, чтобы:

- ускорить вовлечение работников фирмы в процесс изменения культуры;

- минимизировать сопротивление процессу изменения;

- разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут принципы новой культуры;

- выявить, что останется в организации неизменным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала «запустит» движущие силы культурных изменений.

Рассмотрим шесть начальных шагов на пути изменения организационной культуры. Эти шаги представлены нами в виде рекомендаций менеджеру, осуществляющему изменение организационной культуры в конкретном элементе организации или фирме в целом.

Этап 1. *Диагноз нынешнего состояния и формирование общего согласованного взгляда на процесс изменения культуры.* Наметьте в фирме группу наиболее авторитетных работников, имеющих представление о сущности и роли организационной культуры. Удостоверьтесь в том, что в работу вовлекаются именно те люди, которые смогут заниматься реализацией программы планируемых изменений и которые действительно необходимы для обеспечения успеха

этой программы. Им предстоит индивидуально сделать оценку организационной культуры с помощью инструмента ОСАІ. Позаботьтесь о том, чтобы, отвечая на вопросы анкеты (см. табл. 4.1 и 4.2), каждый давал рейтинговую оценку одной и той же организационной структуре, а именно того элемента организации, который является объектом планируемых изменений, т. е. внесите ясность, исключаящую возможность оценки одними лицами, скажем, какого-то подразделения, а другими – рейтинга фирмы в целом. Важно исключить двусмысленность в отношении единства цели работы для всех респондентов.

Соберите этих людей вместе для выработки согласованного взгляда на нынешнюю культуру организации. Не ставьте задачу получения средних рейтинговых оценок. Вместо этого скрупулезно рассматривайте взгляды тех лиц, которые представляют организацию иной, чем другие.

Если число людей, привлеченных к выполнению оценки с помощью ОСАІ, велико, разделите их на подгруппы и добейтесь, чтобы каждая подгруппа построила общую согласованную диаграмму культуры. Не игнорируйте рейтинговые оценки ни одного лица вне зависимости от того, в какой мере они расходятся с оценками всех остальных участников. Особенно важно обсуждать причины, которые приводят то или иное лицо к полученным отличным результатам. Обсуждение и достижение консенсуса обычно представляет собой наиболее плодотворную часть выполняемой работы, поскольку в конечном итоге создается общее понимание, расширяется поле общения и появляется возможность оценить по достоинству точку зрения других участников процесса. Поскольку каждое лицо делает оценку по ОСАІ индивидуально, люди имеют возможность глубоко продумать свое видение культуры организации, прислушаться к мнению других и дать в итоге максимальное количество информации, необходимой для построения профиля общей культуры.

После того как каждая подгруппа достигнет консенсуса в определении профиля нынешней организационной культуры, их представителей следует собрать вместе и построить общий согласованный профиль.

В направленных на достижение согласованной точки зрения обсуждениях члены группы должны задавать друг другу следующие вопросы:

Что послужило основанием для получения сделанных вами рейтинговых оценок?

Какое организационное или управленческое поведение подразумевают ваши рейтинговые оценки?

Что игнорируется в нашей организации?

Что в наибольшей степени ценят члены нашей организации?

Каким образом нынешний путь нашей организации отличается от того, по которому она шла в прошлом?

Какие события отражают культуру нашей организации?

Какие символы и характер поведения сегодня точно соответствуют рисунку нашей организационной культуры?

Этап 2. Диагноз и достижение единства в понимании будущей культуры организации. В качестве следующего шага повторите процедуру шага 1, на этот раз сосредоточив внимание на предпочтительной или желательной культуре. Проведите обсуждение нынешней культуры отдельно от обсуждения предпочтительной, чтобы оба обсуждения не повлияли одно на другое.

Ориентируясь на создание предпочтительной культуры, обсудите следующие вопросы:

В каких изменениях нуждается наша организация, чтобы с наибольшей вероятностью успешно действовать в будущем?

Каким требованиям мы должны удовлетворять в грядущем внешнем окружении? Какие тенденции нам предстоит осознать?

В каких областях мы вероятнее всего будем на передовом рубеже?

В чем наше нынешнее состояние недостаточно совершенно?

Какие требования наши потребители и (или) конкуренты предъявляют нам в будущем?

Что необходимо изменить в нашей организации, чтобы доминировать в своей отрасли (сфере деятельности или доле рынка)?

Не забывайте, что в эти дискуссии необходимо вовлечь каждого. Не следует игнорировать ни одну точку зрения. Добейтесь того, чтобы люди проявили максимум рационализма и убедительности в отстаивании своего видения возможного будущего. Не поддерживайте абстрактных рассуждений и не позволяйте участникам дискуссий «витать в облаках». Приземляйте обсуждение до реальных перспектив, использования характерных примеров и (или) до уровня до-

ступных проверке данных. Таким путем будет легче согласовать мнения и определить предпочтительную культуру, к которой организации надлежит двигаться. Не допускайте простого осреднения количественных оценок.

Этап 3. Анализ результатов. Вычертите профили нынешней и предпочтительной культуры на диаграмме по типу рис. 4.3 и четко выявите их различия. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразования. Более того, малые изменения в конкретном типе культуры могут оказаться столь же трудно осуществимыми, как и большие. Например, незначительное усиление акцента на адхократическом квадранте может потребовать таких же затрат энергии и приложения таких же усилий, как и при осуществлении значительных перемен. Величина несоответствия между профилями нынешней и предпочтительной культуры, определяемого графически, дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее сложная задача, возникающая на данном этапе, состоит в определении тех шагов, которых потребует осуществление этих изменений, того что *предполагает* и чего *не предполагает* усиление или ослабление определенного типа культуры, помня о том, что попытка сместиться к какому-то конкретному типу не подразумевает полного отказа от других. К вопросам, на которые следует получить ответы на данном этапе, относятся следующие:

Каковы атрибуты, которые мы желаем усилить?

Акцент на какой тип культуры будет наибольшим?

Какие характеристики должны доминировать в нашей новой культуре?

Что необходимо ослабить или от чего следует отказаться, если мы намерены выйти из какого-то конкретного квадранта (полностью или частично нивелировать какой-либо тип культуры)?

Следует ли сохранить некоторые характеристики даже при выходе из конкретного квадранта?

Что продолжает оставаться важным в существующем культурном типе, несмотря на то, что мы хотим усиливать другой тип культуры?

Каковы наиболее существенные компромиссы, на которые мы должны пойти?

Каким образом мы сможем распознать новую культуру?

Далее группа должна достичь согласия по ключевым вопросам, т. е. четко определить стержневые положения и принципы, описывающие, какие изменения предполагаются, а какие нет в результате перестановки акцентов в конкретных типах культуры. Итоговая цель этого этапа состоит в создании некоего согласованного видения того, каким будет желаемое будущее, какими будут наиболее важные элементы организации, что будет, а что не будет изменено и что ценного в нынешней организационной культуре следует сохранить. Побочным результатом осуществления данного этапа может стать формирование так называемого *корпоративного характера*. Корпоративный характер подобен семейным традициям или национальному самосознанию. Как бы организации ни стремились что-то изменить, они не желают отказываться от тех особенностей, которые придают им некий уникальный имидж. Четкое определение того, что изменения предполагают и не предполагают, поможет лишний раз напомнить конкретным лицам, что не следует отказываться от тех или иных стержневых принципов организации. Не считаясь с издержками, члены команды захотят сохранить некоторые элементы характера своей организации, даже если те принадлежат типу культуры, который будет выражен слабее всего.

Этап 4. Формирование мифов (историй-иллюстраций). Самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру разного рода истории, становящиеся мифами. Ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами, чем каким-либо иным способом. Уроки требуемого или приемлемого поведения в новой культуре, которые работники извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлеваются в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения и моральные принципы. Таким образом, на этом шаге члены команды должны выбрать два-три случая или события, наглядно демонстрирующих те ценности, которые они хотели бы перенести в будущую организационную культуру.

У сотрудников фирмы они должны ассоциироваться с самой организацией так, чтобы принадлежность к ней органически сочеталась с принятием иллюстрируемых ценностей. Рассказывайте подобные истории в процессе групповых дискуссий, убеждая их участников согласиться, что они достаточно действенны для пропаганды желательных ценностей и культуры в целом. Они будут выполнять функцию впечатляющего эмоционального представления будущего, в картине которого правильно расставлены все акценты, и станут гораздо более могучим средством доведения принципов новой культуры до сознания других людей, чем любое количество ее диаграммных изображений, перечней стратегических составляющих или зажигательных речей главного управляющего.

Этап 5. Стратегические действия. Теперь, когда сформировано однозначное представление о том, что предполагает и чего не предполагает изменение культуры организации, и определено, какие именно ценности должны быть закреплены, следует сделать пятый шаг, ориентированный на выбор особых действий, необходимых для ускорения перемен. По мере достижения единого мнения команде нужно установить, что необходимо привести в движение, что притормозить, чему позволить продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры.

Другими словами, на этом этапе требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть изменения культуры. Формулируя шаги предполагаемых действий, важно помнить, что для контроля за ходом данного процесса нужно задавать себе следующие вопросы:

Каким второстепенным действиям следует дать старт, а какие (тоже второстепенные) остановить?

Накопление каких запасов необходимо прекратить?

От каких действий, не приумножающих ценности, следует отказаться?

Какие отклонения от следования исповедуемым ценностям можно допускать?

С чего начать?

Что именно следует признать и приветствовать для поддержки изменений?

Какими ресурсами необходимо обзавестись?

Каким символическим событиям открыть «зеленую улицу», чтобы они прозвучали сигналом начала действия новой культуры?

Какие процессы или системы должны быть перестроены?

Как можно доходчиво довести до сознания членов организации новые культурные ценности?

Какие образы можно использовать для отражения новой культуры?

Нет сомнения, что предпринятые усилия по изменению окажутся эффективными только в том случае, если не упущены из виду несколько важных принципов организационных изменений. Приведенные ниже десять соображений не претендуют на роль исчерпывающего перечня таких принципов, но представляют собой набор полезных руководящих указаний, которые следует учитывать при определении, чему дать старт, что остановить и что продолжить.

1. *Отмечайте даже малые победы.* Найдите нечто такое, что легко изменить; измените и придайте результат гласности, «отпраздновав победу». Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.

2. *Создавайте общественную поддержку.* Собирайте коалиции сторонников изменений и наделяйте их необходимыми полномочиями. Четко определяйте мнения лидеров малых групп. Вовлекайте их в осуществляемые изменения. Прислушивайтесь к их видению перспектив и помогите им ощутить ценность происходящего и своего участия в этом процессе.

3. *Постройте систему контроля и учета результатов.* Назначайте четкие временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения, сконструируйте систему контроля и учета результатов, а также разработайте механизмы, обеспечивающие обретение людьми уверенности в том, что они действительно способствуют происходящим изменениям. Все изменения обязательно доводите до конца.

4. *Предоставляйте информацию.* Как можно более регулярно и широко делитесь информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшайте их распространение, исключайте двусмысленность, открывая дополнительные источники получения информации. Организуйте личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию из-

менений, и, прежде всего, позаботьтесь о том, чтобы успехи отмечались публично.

5. *Измеряйте.* Установите четкие критерии, по которым вы будете определять, успешно ли изменяется культура. Введите систему сбора данных и задайте временные рамки для оценки результатов. Добейтесь обеспечения измерения хотя бы самых важных и стержневых параметров. Поскольку все измерить невозможно, установите критерии для определения того, что именно входит в разряд измеряемых факторов.

6. *Формируйте готовность к переменам.* Можно не сомневаться, что обязательно возникнет сопротивление изменению культуры. Причина этого кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Формирование готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния фирмы, наглядно рисовать недостатки отказа от планируемых изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности фирмы будущим требованиям рынка, обеспечить необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее переменам в желательном направлении.

7. *Объясняйте, почему.* Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять причины своего поведения или принимаемых решений тем собеседникам, о ком они желают позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только, что именно следует сделать, не объясняя «почему». Таким образом, объясняя причины происходящих перемен, вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

8. *Организируйте «панихиды».* Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое, опыт предыдущей деятельности. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого, тогда как нам предстоит стать частью будущего. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике

подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония – это торжественная дань былому, признание его почвой для перехода в будущее, которое должно стать другим. В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.

9. *Реализуйте не только вещественные, но и символические изменения.* Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремитесь четко определять символы, которые обозначают новую культуру. Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы.

10. *Настраивайте фокус внимания на происходящие процессы.* Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации. Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов бизнеса, как проектирование, техническая подготовка производства, изготовление, поставка и обслуживание продукции. Следует помнить, что только перепланировка организационной структуры или только новая организация взаимосвязей отчетности сами по себе не приведут к долгосрочному успеху. Должны измениться именно процессы бизнеса.

Позаботьтесь о том, чтобы перечень планируемых действий не оказался настолько длинным, что его было бы невозможно превратить в жизнь. После того как каждый член реорганизуемой малой группы (отдела или бригады) разработает собственный список действий, четко определите, насколько их перечни согласованы друг с другом, затем выделите, с одной стороны, наиболее весомые из них, а с другой – способные оказать наибольшее воздействие на работу организации в долгосрочной перспективе.

Этап 6. План реализации изменений культуры. Заключительный шаг состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков с указанием промежуточных результатов и сроков промежуточной отчетности. Он и станет фактическим началом процесса изменения культуры. Однозначно определите несколько

ключевых направлений, по которым сразу же можно начать делать шаги в соответствии с программой изменений культуры. Примите решение по четырем-пяти (не более) действиям, на которые должна быть направлена главная активность и которые будут считаться ключевыми. Сформируйте обычные или целевые группы, каждая из которых способна с максимальной энергией взяться за разработку одной из ключевых тем или добиваться запланированной цели изменения. Персонализируйте изменение культуры. Четко определите принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимы каждому члену группы для формирования новой культуры. Специальную методику изменения личной культуры можно разработать самим или извлечь из имеющихся исследований западных авторов.

Конечно, изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно придется уделить внимание почти всем сторонам жизни организации. Для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в *структуре, символах, подсистемах организации, кадровой политике, стратегии, стиле руководства и процессе управления*. Достижение соответствия между этими факторами станет важной составляющей успешного изменения культуры.

На шестом этапе процесса изменения культуры почти наверняка придется встретить сопротивление членов вашей фирмы и продумать, как его можно преодолеть. Нужно выявить лиц, способных доводить до сознания людей новые культурные ценности, и решить, каким образом это будет делаться, когда и где. Необходимо сконструировать механизмы, способные помочь членам организации почувствовать расположение к новой предпочтительной культуре. Первые предпринимаемые шаги должны быть тщательно соразмерены друг с другом. При этом может возникнуть необходимость ответить на следующие частные вопросы:

Каким образом можно вовлечь наемных работников в работу по формированию и осуществлению стратегий изменений?

Как добиться непрерывного доведения до сознания людей новых культурных ценностей?

Какой именно информацией необходимо делиться и с кем?

Как мы узнаем, что добиваемся прогресса в усилиях по изменению культуры?

Что станет ключевым индикатором (индикаторами) успешных изменений?

и др.

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не сформировать у них предрасположенность к этим изменениям и не добиться их активной поддержки. Определенная нами технология изменений приведет к наибольшему успеху, если у вас будет рациональная стратегия реализации изменения культуры, а не всего лишь надежда, что в будущем все как-то изменится само собой. В конце концов, трудно спорить с известной аксиомой: «Если вы делаете то, что делали всегда, то и результат получите тот, который всегда получали».

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ

5.1. Понятие и основные принципы формирования структуры управления

Под *структурой* в широком смысле слова понимают устойчивые внутренние связи между элементами системы. *Структура организации* – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

На эффективность организационной структуры влияют:

1) реальные взаимоотношения между людьми и отношение людей к их работе;

2) политика руководства и методы управления людьми, включающие:

- административный метод, который реализуется через систему должностных инструкций, приказов, распоряжений, указаний, формализованных правил и т. п.;

- экономический метод, основанный на системе денежных вознаграждений и штрафов;

- социально-психологический метод, реализуемый через методику морального стимулирования работника;

3) полномочия и функции отдельных работников.

Не следует смешивать организационную структуру и структуру управления фирмой, хотя такое смешение достаточно часто допускается в литературе. Организация как система значительно шире, чем система управления, которая составляет лишь один из блоков организации, хотя и, без сомнения, очень важный блок. Более подробно соотношение понятий «организационная структура» и «структура управления», а также принципы построения организационной структуры в целом будут рассмотрены в разд. 7 «Организационное проектирование». Данный же раздел посвящен принципам и методам построения структуры управления организацией.

Принципы построения структуры управления

Принцип 1. Структура базируется на разделении труда, которое бывает двух видов:

1) вертикальное – распределение полномочий, иерархия;

2) горизонтальное – распределение функций.

Принцип 2. При создании структуры учитываются масштаб деятельности организации и уровень специализации.

Принцип 3. Принцип охвата контроля.

В основе разработки структуры лежит *норма контроля*, т. е. то количество человек, которым может эффективно управлять одно лицо. Известной американской фирмой «Локхид» была разработана методика определения нормы контроля (нормы управляемости). Они ввели семь переменных, лежащих в основе расчета нормы контроля:

1. Сходство выполняемых подчиненными функций.
2. Географическая близость подчиненных.
3. Сложность выполняемых функций.
4. Уровень руководства и контроля, требуемый подчиненными.
5. Уровень требуемой координации действий.
6. Требуемый уровень планирования.
7. Помощь, получаемая от вышестоящего руководства.

Мы предлагаем методику, основанную на данном методе. Для определения нормы контроля используется табл. 5.1.

Таблица 5.1

Оценка параметров фирмы

Переменная	Позиция 1 / вес	Позиция 2 / вес	Позиция 3 / вес	Позиция 4 / вес	Позиция 5 / вес
Сходство выполняемых подчиненными функций	Идентичные / 2 балла	Имеют существенное сходство / 4 балла	Похожие / 6 баллов	Имеют существенное различие / 8 баллов	Совершенно различные / 10 баллов
Географическая близость подчиненных	В одном помещении / 1 балл	В одном здании / 2 балла	В различных зданиях одного завода / 3 балла	В различных местах, но на территории одной географической местности / 4 балла	В различных географических местах / 5 баллов

Окончание табл. 5.1

Переменная	Позиция 1 / вес	Позиция 2 / вес	Позиция 3 / вес	Позиция 4 / вес	Позиция 5 / вес
Сложность выполняемых функций	Простые, повторяющиеся / 2 балла	Шаблонные / 4 балла	Имеющие некоторую сложность / 6 баллов	Сложные, разнообразные / 8 баллов	Уникальные, имеющие высокую сложность / 10 баллов
Уровень руководства и контроля, требуемый подчиненными	Минимальный / 3 балла	Подчиненные требуют ограниченного руководства и контроля / 6 баллов	Требуется умеренная степень руководства и контроля / 9 баллов	Необходимы часто повторяющиеся меры руководства и контроля / 12 баллов	Необходимы постоянное руководство и постоянный контроль / 15 баллов
Уровень требуемой координации действий	Минимальные взаимоотношения с другими подразделениями / 2 балла	Ограниченные взаимоотношения / 4 балла	Умеренные, легко контролируемые взаимоотношения / 6 баллов	Существенные, тесные взаимоотношения / 8 баллов	Широкие, неповторяющиеся взаимоотношения / 10 баллов
Требуемый уровень планирования	Минимальный простор и сложность планирования / 2 балла	Ограниченный простор и сложность планирования / 4 балла	Умеренный простор и некоторая сложность планирования / 6 баллов	Планирование требует существенных усилий / 8 баллов	Абсолютный простор, планирование требует значительных усилий / 10 баллов
Помощь, получаемая от вышестоящего руководства	Регулярная, существенная / –5 баллов	Нерегулярная / –3 балла	Несущественная, умеренная / –2 балла	Незначительная, редкая / –1 балл	Отсутствует / 0 баллов

Для определения нормы контроля конкретной фирмы (ее подразделения) с помощью данной методики выполняют следующие действия:

1) для каждой переменной определяют соответствующее реальному значению (в каждой горизонтальной строке табл. 5.2) и его количественную оценку в баллах;

2) после окончания шага 1 полученные баллы суммируют. Минимально возможная сумма весов – 7, максимальная – 60.

3) с помощью полученной суммы и табл. 5.2 определяют норму контроля для рассматриваемого подразделения (части фирмы).

Таблица 5.2

**Определение нормы управляемости (нормы контроля)
на основе суммы весов по методу фирмы «Локхид»**

Сумма весов	Норма управляемости (количество человек)
51–60	2–3 (до 4)
42–50	3–4 (до 5)
36–41	4–5 (до 6)
35–30	5–6 (до 7)
25–29	6–8 (до 9)
20–24	7–9 (до 10)
15–19	8–11 (до 12)
7–14	10–15 (до 20)

Принцип 4. При создании структуры учитывается требование личного контакта, т. е. руководитель должен знать своих непосредственных подчиненных и постоянно общаться с ними, следовательно, более 30 человек в подчинении у одного руководителя быть не должно, так как нарушается этот принцип. Многие исследователи считают, что максимальное количество непосредственных подчиненных не должно превышать 20 человек.

Принцип 5. При создании структуры учитываются уровень образования и степень подготовленности подчиненных. Чем выше этот уровень, тем больше может быть подчиненных у одного руководителя.

Принцип 6. При создании структуры необходимо учитывать социометрические характеристики коллектива (уровень сплоченности, конфликтности, экспансивности, групповой устойчивости). Например, чем меньше уровень сплоченности и выше уровень конфликтности, тем меньше подчиненных может быть у одного руководителя.

Принцип 7. Принцип единоначалия. Он состоит из двух частей:

- у каждого работника может быть только один непосредственный начальник;

- на предприятии не может быть двух подразделений, одно из которых подчинено другому и оба управляются одним лицом.

Принцип 8. Принцип соответствия управляющей системы управляемой системе. Сложность управляющей структуры должна соответствовать сложности объекта управления. Это значит, что при создании структуры необходимо учитывать такие факторы, как:

- масштаб деятельности предприятия;
- ассортимент выпускаемой продукции;
- широта рынка, на котором действует предприятие (местный, региональный, национальный, международный, мировой);
- объем производства;
- сложность технологического процесса.

Принцип 9. Принцип развития. Принцип означает, что структура должна видоизменяться по мере развития предприятия.

Принцип 10. Принцип департаментализации. Он означает, что структура должна быть разделена на однородные блоки (департаменты, отделы, службы, бригады и т. п.). Эти блоки могут быть выделены по различным признакам:

- 1) функциональному – в основу разделения положены выполняемые подразделениями функции;

- 2) территориальному – в основе лежит местонахождение служб предприятия;

- 3) производственному – за основу взято место, занимаемое службой предприятия в производственном процессе;

- 4) проектному – в основу положен реализуемый проект (программа);

- 5) продуктовому – за основу взят тип товара;

б) смешанному – в основе лежат несколько вышеперечисленных признаков, которые используются одновременно.

Принцип 11. Принцип запрета дублирования функций. Данный принцип заключается в том, что структура должна быть составлена таким образом, чтобы выполняемые функции различных подразделений пересекались минимально.

Принцип 12. Принцип единства прав, обязанностей и ответственности. Данный принцип тесно связан с предыдущим. Он предполагает, что права и обязанности каждого руководителя тесно связаны друг с другом: права должны быть достаточными для выполнения обязанностей, а обязанности и ответственность – вытекать из прав. Недопустимо несбалансированное распределение прав и ответственности между элементами управленческой структуры.

Принцип 13. Принцип экономичности. Он состоит в требовании экономической эффективности формирования структуры. Она должна обеспечивать максимальную отдачу, максимальный эффект при заданных управленческих затратах или заданный эффект при минимальных затратах на управление.

Принцип 14. Принцип демократизации. Суть его заключается в том, что необходимо вовлекать работников в управление предприятием. Самая минимальная степень вовлечения – это создание малых проблемных (целевых) групп (временные образования, в которые входят рядовые работники, специалисты; группа до 12 человек). Эти группы решают конкретные производственные проблемы, возникающие на предприятии. Второй уровень – создание рабочих советов на уровне отдельного подразделения. Они улаживают трудовые конфликты, обеспечивают необходимые условия труда и решают прочие подобные вопросы. Третий возможный уровень – создание подобных советов на уровне всего предприятия (они, как правило, имеют совещательный голос и самостоятельно решений не принимают). Четвертый уровень – коллегиальное управление (создаются высшие органы управления, в которые входят рядовые работники). Эти органы могут принимать решения по проблемам, относящимся к предприятию в целом

Принцип 15. Принцип сочетания централизации и децентрализации.

Централизация – степень концентрации власти в руках высшего руководства. При полной централизации все решения принимаются только высшим руководством, самостоятельность подразделений отсутствует. Структура при полной централизации имеет вид пирамиды, причем ее высота стремится к максимуму, а ширина основания – к минимуму. Чем выше степень централизации, тем больше уровней управления существует на предприятии. Более или менее эффективно централизованная форма в чистом виде может существовать на малых предприятиях, выпускающих один вид продукции и действующих только на местном рынке.

Децентрализация показывает степень самостоятельности подразделений предприятия. При децентрализации в чистом виде подразделения сами заключают контракты с поставщиками, заказчиками, кредиторами и другими третьими лицами и даже друг с другом. Высшее руководство определяет только цели деятельности и координирует деятельность подразделений. Децентрализация в чистом виде эффективна для очень крупных предприятий, действующих, как минимум, на национальном рынке, производящих широкий ассортимент продукции, с большим количеством подразделений. Структура такого предприятия называется колоколом. Чем больше децентрализация, тем шире основание колокола и меньше его высота.

В чистом виде централизация и децентрализация встречаются редко. Предприятие, как правило, имеет определенную степень сочетания того и другого. Степень сочетания централизации и децентрализации зависит от размера предприятия, ассортимента продукции (чем он уже, тем больше централизация), сложности производственного процесса, широты охвата рынка. Выбор степени централизации, помимо всего прочего, зависит и от теории управления, которую менеджер считает соответствующей реальности. Существует три таких теории – теория X, теория Y (обе разработал Маккгрегер) и теория Z (Оучи).

Теория X утверждает, что большинство людей не любят и не хотят работать. Чтобы они работали эффективно, ими нужно постоянно управлять и их следует жестко контролировать. Следовательно, степень централизации в организации должна быть высокой, а степень децентрализации – низкой или вообще отсутствовать.

Теория Y основана на постулате, что для большинства людей труд – естественный процесс. Чтобы они работали эффективно,

их нужно контролировать. Эта теория предполагает среднюю степень централизации и децентрализации. Такая структура, имеет форму мяча, луковицы или мяча-колокола.

Теория Z гласит: «Большинство людей любят и желают работать; чтобы они работали эффективно, их нужно поощрять». Здесь предполагается, что в организации должна быть высокая степень децентрализации и низкая (минимальная) степень централизации.

В качестве общего вывода хотелось бы отметить, что практика, применяемая многими предприятиями и состоящая в использовании готовой структуры (типовой или, как часто случается, структуры конкурента или партнера), под которую подгоняется реальная деятельность предприятия, в корне не верна. Предприятие должно само разрабатывать структуру в соответствии со своими особенностями, отражающими цели деятельности предприятия, его организационную культуру, характер всех основных осуществляемых процессов, масштаб деятельности и др.

5.2. Типы и виды структур

Существует достаточно обширная классификация управленческих структур. Данная классификация основана на двух типах связей. Первый тип – *иерархические (вертикальные) связи*, т. е. связи, выражающие подчинение одного подразделения другому. Второй тип – *функциональные (горизонтальные) связи*. Они отражают взаимодействие между подразделениями без подчинения одного другому. Функциональные связи основаны на разделении труда, разграничении выполняемых действий, а также на интеграции и координации действий подразделений. Они тоже могут быть двух видов. В простых структурах управления основу составляет один тип связей, в сложных – различные типы и виды связей комбинируются и пересекаются.

Простые управленческие структуры

Линейная структура основана только на иерархических связях. Особую важность в данной структуре приобретает деление системы управления на три уровня (звена). Низший уровень (звено) управления включает руководителей, имеющих в подчинении только

рядовых работников (исполнителей). К среднему уровню (звену) относятся руководители, непосредственными подчиненными которых являются руководители низшего звена. Высшее руководство (высший уровень управления) составляют генеральный директор фирмы (или аналогичный высший управленческий орган) и его непосредственный заместитель (заместители). Средний уровень управления может отсутствовать у небольших фирм, выпускающих один вид продукции. Наиболее адекватно иерархической линейной структуре соответствует структура производственной службы, где высшим руководством может выступать директор завода, средним – руководители цехов, низшим – бригадиры (начальники участков). Схема линейной структуры управления показана на рис. 5.1.

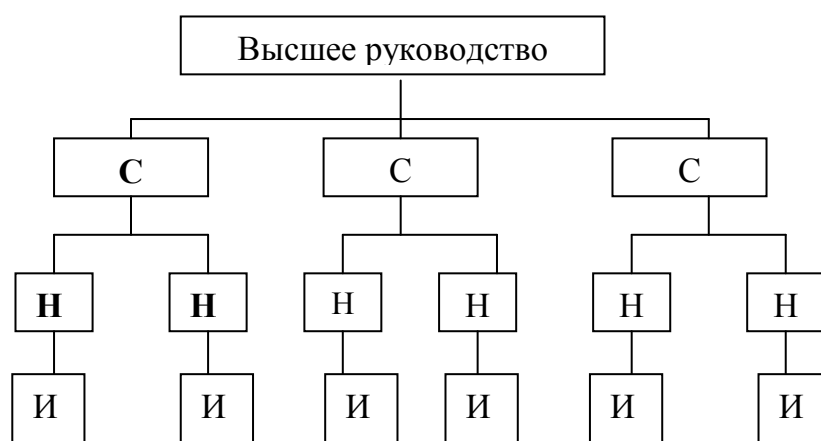


Рис. 5.1. Линейная организационная структура управления:
С – среднее звено; Н – низшее звено; И – исполнители

Функциональная структура базируется на функциональном типе связей, а ее основными элементами являются функциональные службы предприятия – службы, выполняющие конкретные функции: маркетинг, учет, планирование, управление персоналом, снабжение и т. д. Конечно, даже в чистой функциональной структуре нельзя совсем избежать отношений подчинения, но эти отношения затрагивают только связь между высшим руководством и функциональными службами. Схематично чистая функциональная структура показана на рис. 5.2.

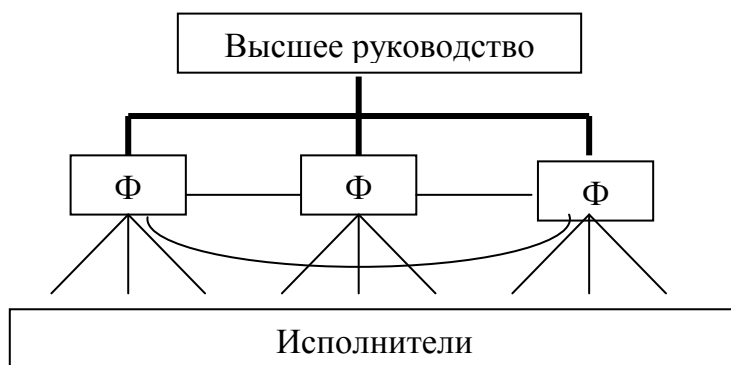


Рис. 5.2. Функциональная организационная структура
(Ф – функциональные службы)

В чистом виде линейная и функциональная структуры встречаются редко. Как правило, существуют смешанные (сложные) структуры.

Сложные управленческие структуры

Линейно-функциональная структура характеризуется разделением функционального блока (функциональных служб) и линейного блока (линейных служб). Линейно-функциональная структура до сих пор является наиболее распространенной структурой управления в России. Схематично она изображена на рис. 5.3.

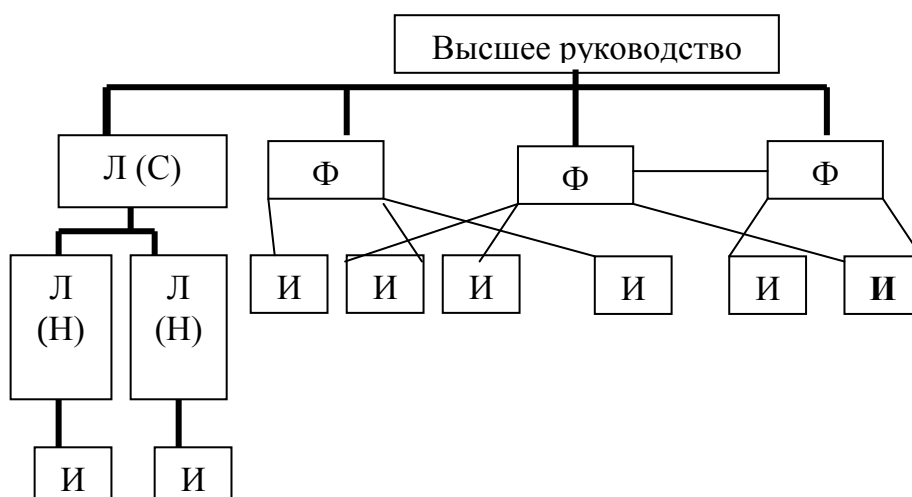


Рис. 5.3. Линейно-функциональная структура

Дивизиональная структура наиболее распространена в развитых индустриальных странах. Особенностью данной структуры является то, что она предоставляет больше самостоятельности производственным подразделениям предприятия за счет передачи им части функций функциональных служб. Это наиболее эффективно в условиях диверсификации производства. Схема дивизиональной структуры изображена на рис. 5.4.

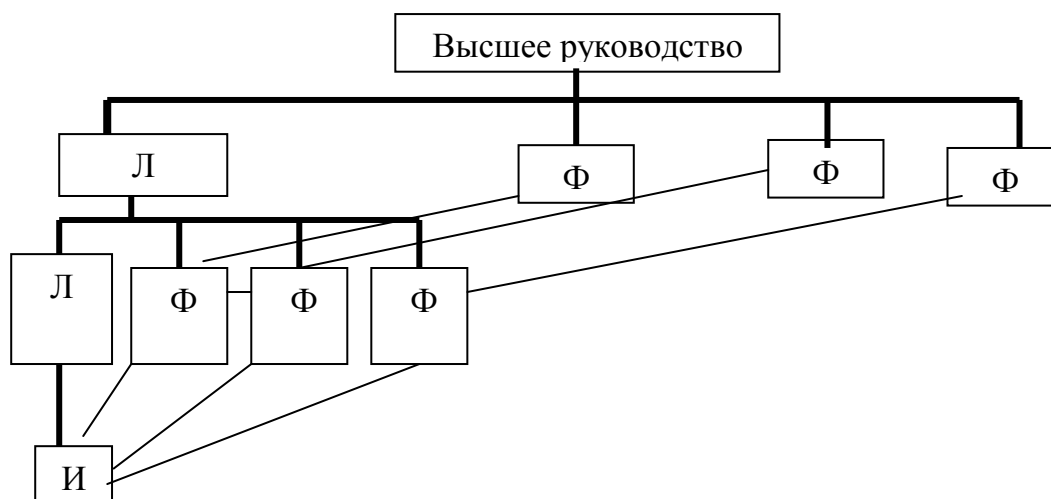


Рис. 5.4. Дивизиональная структура

Структура по продукту (продуктовая структура) основана на разделении служб предприятия по признаку производимого (обслуживаемого) товара. Схема такой структуры показана на рис. 5.5. Эта структура наиболее эффективна для фирм, имеющих широкий ассортимент продукции (широкую диверсификацию).

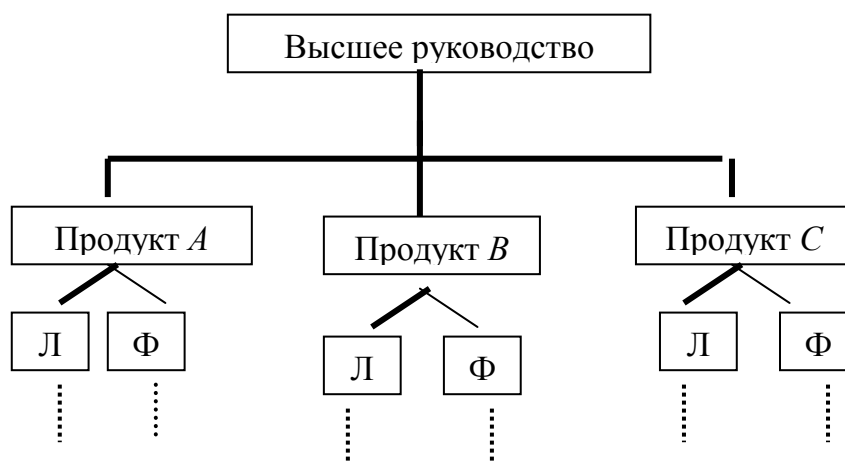


Рис. 5.5. Структура по продукту

Структура по территориальному признаку строится аналогично предыдущей, но в основу построения положен территориальный признак. Схематично данная структура изображена на рис. 5.6. Эту структуру следует рекомендовать фирмам, имеющим большой масштаб и действующим, как минимум, на национальном рынке.

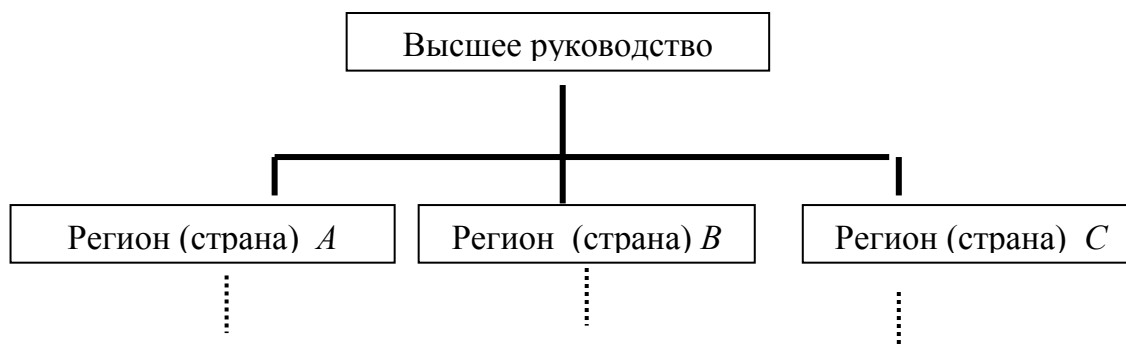


Рис. 5.6. Структура по территориальному признаку

Структура по процессу эффективна для крупных фирм. За основу построения данной структуры взят производственный цикл фирмы. Принцип ее построения аналогичен предыдущим структурам. Схематично она изображена на рис. 5.7.

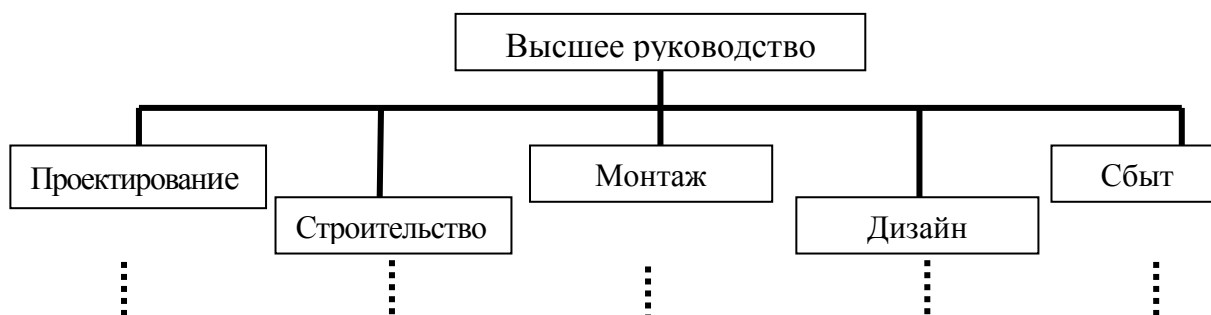


Рис. 5.7. Структура по процессу

Смешанная структура изображена на рис. 5.8. Для ее создания используются несколько вышеприведенных признаков.

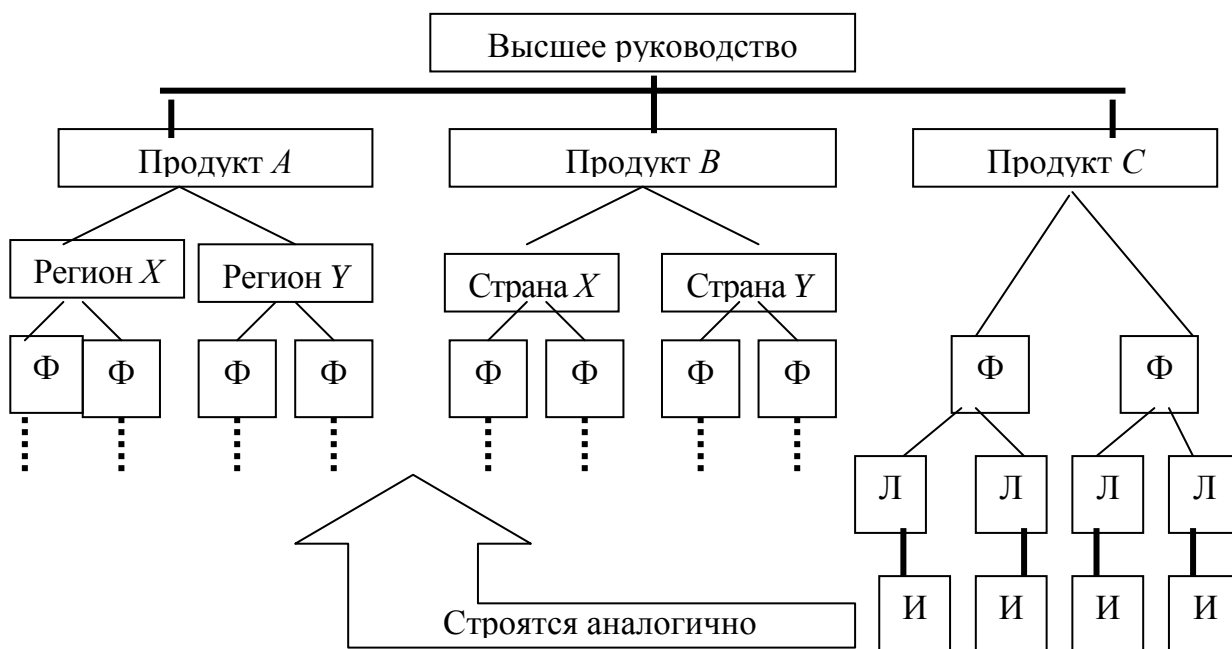


Рис. 5.8. Смешанная структура

Матричная структура – это одна из наиболее новых и перспективных структур. Она разрабатывается в том случае, если кроме налаженных стандартных связей необходимо подчинение структурных элементов единым целям временного характера. Одна из ее разновидностей – проектная (рис. 5.9).

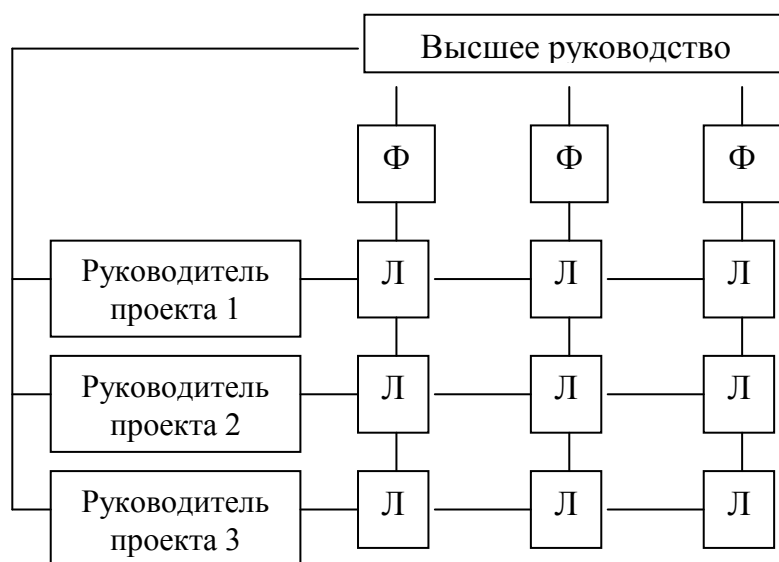


Рис. 5.9. Проектная структура

В заключение хотелось бы еще раз подчеркнуть, что эффективность использования того или иного типа структуры зависит от особенностей предприятия. Одинаково ошибочно использовать линейно-функциональную структуру для крупных фирм, отличающихся широкой диверсификацией и большим масштабом деятельности, и матричную структуру для мелких частных фирм, занимающихся выпуском одного вида продукции.

6. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Бюрократическая организация и организация постбюрократического типа

Логика развития организации включает следующие стадии:

1. *Добюрократическая организация*. Она не предполагает существование между руководителем и исполнителем дополнительных служб.

2. *Бюрократическая организация*. В ней появляются руководители среднего звена, формируется административный аппарат фирмы, который осуществляет только управление (администрирование). Бюрократическая организация строится на четкой иерархии и всегда связана с высокой степенью централизации.

3. *Постбюрократическая организация*. Увеличение масштабов организации и сложности деятельности приводит к увеличению степени децентрализации, а для децентрализованной фирмы бюрократическая структура неприемлема.

Изучение бюрократии и бюрократической организации начал Макс Вебер. Об этом исследователе уже шла речь в разделе, посвященном организационной культуре. М. Вебер сформировал представление о так называемой рациональной бюрократии – эффективной бюрократической организации, которой свойственны:

- четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов;
- иерархичность уровней управления, обеспечивающая жесткое регулирование и контроль;
- наличие системы взаимоувязанных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих задач и координацию выполняемых ими функций;
- дух формальной обезличенности, минимизирующий влияние внерабочих отношений на деятельность организации;
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями, что обеспечивает защищенность служащих от произвольных увольнений.

М. Вебер определил плюсы этой организации: надежность, постоянство, точность выполнения задания, а также определенные угрозы: увеличение числа управленческих работников, усложнение осуществления инноваций, сложность модификации организации.

Уже в 60-е гг. XX в. бюрократическая организация во многом исчерпала свои ресурсы и была подвергнута жесткой критике. Наиболее ярким критиком бюрократической организации был известный английский ученый С. Паркинсон.

Бюрократия, как и каждая система, заинтересована в своем функционировании и развитии. Для обеспечения своего функционирования чиновники (работники административного аппарата) обеспечивают друг друга работой. Это происходит как на уровне отдельной организации, так и на уровне государства (правительственных органов). Обеспечивая развитие системы, чиновники стремятся к увеличению подчиненных и, как следствие, увеличению числа чиновников.

Вывод Паркинсона: «Повсюду можно встретить учреждения, где высшее руководство изнемогает от безделья, начальники поменьше проявляют активность лишь во взаимных интригах, а рядовые работники тоскуют и сплетничают». Это состояние он назвал «административный паралич».

Критика Паркинсона актуальна и для современных организаций бюрократического типа, число которых в нашей стране по-прежнему достаточно велико.

Устаревание бюрократической организации требует определить, в чем же именно заключаются ее недостатки для современного уровня развития организации, а какие ее черты остаются положительными характеристиками, дабы в соответствии с известным изречением «не выплеснуть вместе с водой и младенца». Необходимо также определить основные характеристики организации постбюрократического типа. Попытка такого анализа отражена в табл. 6.1. За основу анализа в ней приняты характеристики, данные бюрократии М. Вебером.

Таблица 6.1

Анализ бюрократической организации

Характеристика бюрократии	Плюсы бюрократии	Минусы бюрократии	Что должно прийти на смену
Иерархическая командная цепочка	Бюрократия ввела порядок и единоначалие	Излишнее увеличение количества уровней управления, отсюда: ограничение пространства совершенствования организации и отсутствие возможности эффективно действовать в сложной и быстро меняющейся обстановке	1. Развитие горизонтальных связей. 2. Создание рабочих целевых групп (временные объединения, в которые входят работники разных подразделений для решения каких-либо целей). 3. Создание системы внутреннего рынка
Специализация работников	Разделение труда и сосредоточение интеллектуального потенциала	1. Усложнение координации деятельности подразделений. 2. Отсутствие или узость горизонтальных связей. 3. Слишком узкая специализация	1. Появление многопрофильных специалистов. 2. Усиление функциональных взаимосвязей подразделений
Единая политика в области прав и обязанностей	Ощущение справедливости	1. Старые правила распределения прав и обязанностей себя изжили. 2. «Эффект бутылочного горла»: высший уровень управления имеет слишком высокую ответственность, а низший уровень – слишком низкую	1. Определенный уровень гарантированных прав для каждого работника. 2. Развитие коллективных ценностей

Окончание табл. 6.1

Характеристика бюрократии	Плюсы бюрократии	Минусы бюрократии	Что должно прийти на смену
Стандартизация операций	Возможность использования неквалифицированного труда и до определенного предела – рост эффективности	1. Отсутствие мобильности, т. е. при любых изменениях вида деятельности необходимо или переобучение работников или увольнение их и набор других. 2. Ограничение возможностей использования новейшей техники и технологий	1. Уменьшение количества стандартных операций. 2. Увеличение числа уникальной продукции. 3. Усиление давления рынка
Карьера на основе профессиональной компетентности	Лояльность и преемственность	Ограниченная возможность роста в профессиональном смысле, т. е. только вертикальная карьера и, как следствие, неэффективное увеличение руководящих должностей	1. Другие методы осуществления карьеры – горизонтальная (функциональная) карьера. 2. Наделение собственностью как альтернатива вертикальной карьере
Безличностные взаимоотношения, т. е. отношения не на уровне человек–человек, а на уровне роль–роль	Рост дисциплины	1. Ухудшение психологического климата. 2. Давление кресла над компетентностью, выражаемое известной пословицей: «Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак»	1. Большая ориентированность не на должность, а на результат работы. 2. Расширение взаимоотношений в коллективе, в частности за счет целевых групп, где руководителем будет тот работник, который лучше справляется с поставленной проблемой, независимо от должности

Причины устаревания бюрократии в настоящее время заключаются в следующем:

1. Уменьшается объем неквалифицированного труда и увеличивается объем интеллектуального труда.
2. Уменьшается число шаблонных задач за счет их автоматизации. От работников предприятия все в большей степени требуются изобретательность, инициатива, творчество.
3. Возрастает роль психологической атмосферы в коллективе.
4. Растут степень и роль мобильности фирмы, увеличивается число инноваций.
5. Возрастает роль командных действий. Уменьшается количество работ, которые может выполнять один работник, независимо от других.
6. Снижается роль узкой специализации, возрастает роль универсальности работника.
7. За счет автоматизации и компьютеризации производства уменьшается число рядовых работников.
8. Усиливаются роль потребителя и давление рынка на организацию. Необходимо создание внутреннего рынка.
9. Возрастают децентрализация, степень и роль горизонтальных связей.
10. Каждый работник на предприятии начинает выполнять не одну, а несколько ролей, следовательно, усложняются взаимоотношения между работниками предприятия.

6.2. Современные тенденции в развитии организации

Для современной организации все более характерны:

- 1) усиление децентрализации, приводящее к возрастанию роли и увеличению полномочий подразделений организации;
- 2) усиление поиска новых рынков и увеличение диверсификации производства;
- 3) понимание того, что бюрократическая организация устарела и требуется повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Рассмотрим основные современные тенденции в развитии организации.

Тенденция 1. Усиление интеграции и усложнение внутриорганизационных связей. Для современной организации свойственна более сложная схема внутренних взаимоотношений (рис. 6.1). По своей сути она напоминает матричную структуру, но значительно усложненную за счет увеличения числа горизонтальных взаимосвязей.

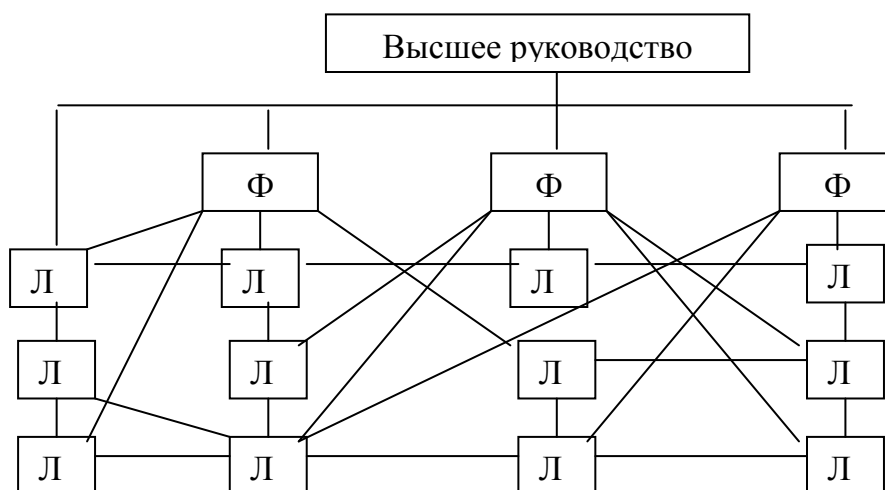


Рис. 6.1. Современная система внутрифирменных взаимодействий:
Ф – функциональные службы; Л – линейные службы

Тенденция 2. Усиление влияния глобализации. Глобализация – формирование всемирного рынка товаров, услуг, рабочей силы, технологий и информации на основе мировых компьютерных сетей (например, Интернета) и стандартизации законодательства.

Существуют следующие направления глобализации:

1. Ускорение развития мировой торговли. В последнее десятилетие торговля возрастает приблизительно в два раза быстрее. В мировой торговле в то же время происходит уменьшение доли сырья и повышение доли услуг и научно-технической продукции. Доля сырья в 2000 г. была менее 25 %.

2. Рост иностранных инвестиций. Формируется всемирный рынок капитала.

3. Рост влияния транснациональных корпораций (ТНК). На данный момент на ТНК приходится половина мирового производства товаров и услуг, приблизительно 70 % мировой торговли и приблизительно 70 % производства в высокотехнологических отраслях. Около 85 % головных компаний ТНК находятся в развитых странах (США,

Японии и некоторых странах Европы); 15 % – в развивающихся странах (Сингапуре и других странах Тихоокеанского азиатского региона). В России существует несколько компаний, относимых к ТНК, большинство из них представляют нефтегазовую отрасль.

4. Формирование стратегических альянсов ТНК и национальных предприятий в целях повышения эффективности производства и сбыта.

5. Создание единого рынка технологий и повышение роли интеллектуальной собственности. В современной мировой экономике сформировалась группа стран-лидеров. К ним относятся монополисты интеллектуальной собственности: США, Канада, ФРГ и некоторые другие страны Западной Европы, Австралия. На эти страны приходится 84 % научно-исследовательских работ, 95 % мировых патентов, из них 40 % – на США.

Вторая часть мировой экономики – те страны, которые, как правило, не осуществляют собственную научно-исследовательскую деятельность, но увеличивают производство готовой продукции на базе тех патентов и лицензий, которые получают от стран первого типа. Сюда относится ряд стран Юго-Восточной Азии, Восточной и Северной Европы и Латинской Америки. Ярким представителем этой группы является Ирландия.

Третья группа – страны, ориентированные на производство и экспорт сырья: страны СНГ, некоторые азиатские страны (страны ОПЕК), некоторые страны Латинской Америки.

Тенденция 3. Ориентация на предвидение будущих изменений на рынке. Для современной экономики характерны ускорение выпуска новой продукции и сокращение периода вывода новой продукции на рынок. По оценке современных менеджеров, задержка с выводом продукции на шесть месяцев может привести к потере до 1/3 общего объема прибыли, вследствие чего жизненный цикл товара сильно сократится. Усиливается необходимость повышения гибкости предприятия и эффективности механизма адаптации

Тенденция 4. Увеличение роли инноваций и предпринимательства. Эта тенденция тесно связана с предыдущей. Сокращение жизненного цикла товара и усиление роли интеллектуальной собственности требуют от организаций увеличения мобильности и постоянного осуществления инноваций.

Тенденция 5. Распространение и расширение сферы применения информационных технологий. Эта тенденция связана с развитием компьютерных сетей. На предыдущем этапе развития организации компьютерные сети были призваны облегчать процесс передачи и хранения информации и упрощать процесс управления (АСУ, локальные компьютерные сети, отраслевые компьютерные сети). Формирование глобальных компьютерных сетей в корне меняет их роль. Они из чисто информационных превращаются в сбытовые, т. е. в так называемые системы электронного рынка. Такие вопросы, как электронный маркетинг, система электронных продаж и электронных банковских расчетов, становятся не перспективными направлениями деятельности, а насущной необходимостью, реалиями сегодняшнего дня.

Тенденция 6. Повышение роли акционера. До недавнего времени наделение работников фирмы акциями преследовало, как правило, единственную задачу – увязать интересы работников с интересами фирмы, тем самым усилив мотивацию их труда и сократив почву для внутрифирменных конфликтов. В современной организации акционеры начинают играть новую роль. Роль эта связана с двойственной природой мелкого акционера: с одной стороны, он представляет интересы собственников предприятия, а с другой – интересы его потребителей.

Тенденция 7. Повышение роли клиента. Спрос в развитых экономически странах все более индивидуализируется, следовательно, все большее значение приобретают индивидуальный вкус и запросы клиента. Индивидуализация спроса связана, во-первых, с все большим насыщением рынка товарами – насыщением спроса, а во-вторых, с все большей индивидуализацией общественного сознания, изменением психологии масс и крупных групп, их усиливающейся гетерогенности. В этих условиях повышаются и требования к качеству товара.

Тенденция 8. Универсализация фирм. Эта тенденция тесно связана с предыдущими и вытекает из них. Усиливающаяся роль инноваций, индивидуализация спроса и развитие компьютерных сетей требуют от фирмы, желающей достигнуть успеха, все большей диверсификации своей деятельности. Причем, если на предыдущем этапе диверсификация шла в основном «вширь», т. е. происходило рас-

ширение ассортимента товаров, относящихся к какому-либо одному типу: парфюмерии и косметики, бытовой электроники, продуктов питания и т. п., то в настоящее время усиливается тенденция осуществления диверсификации путем одновременного развития совершенно разных, не связанных между собой производств.

Тенденция 9. Изменение требований к руководителю. Ранее главными качествами руководителя считались: решительность, настойчивость, коммуникабельность. Теперь же главными качествами становятся: умение творчески мыслить, эффективно использовать все более ограниченные ресурсы, предвидеть изменения на рынке.

Конечно, было бы большим упрощением считать, что перечисленные тенденции в одинаковой степени затрагивают все организации, действующие на мировом рынке, в частности все российские предприятия. В первую очередь их действие ощущается крупными компаниями, занятыми наиболее перспективными и динамичными видами деятельности (например, действующими в сфере высоких технологий), а также компаниями, функционирующими на мировом или хотя бы международном уровне. Мелкие же частные фирмы, занятые производством потребительских товаров или оказанием услуг, ощущают на себе происходящие изменения не в полной мере. Менеджеры подобных фирм вполне искренне могут полагать, что эти тенденции вообще их не коснутся. Однако такое понимание ситуации неверно и является свидетельством отсутствия стратегического мышления. Так же как промышленная революция и машинное производство сказались на деятельности каждой фирмы, хотя и не одновременно, происходящие изменения, названные некоторыми исследователями информационной революцией, рано или поздно коснутся каждого. И та организация, которая сумела раньше других осознать вызов будущего и адекватно ответить на него, без сомнения, окажется в значительно более выгодной ситуации, чем организация, осуществляющая изменения в своей деятельности одной из последних.

6.3. Характеристика организации будущего

Выявленные современные тенденции в развитии организации позволяют с определенной долей вероятности прогнозировать наиболее существенные черты организации будущего. Сравнительная ха-

рактеристика основных существенных черт современной организации и организации будущего приведена в табл. 6.2.

Таблица 6.2

**Сравнительная характеристика современной
и будущей организаций**

Показатель организации	Современная модель организации	Будущая модель организации
1. Система связей	По принципу иерархии	По принципу сети
2. Структура	Основана на самодостаточности подразделений	Основана на взаимозаменяемости подразделений
3. Руководство	В большей степени авторитарно	Построено по принципу программно-целевого управления*
4. Рабочая сила	В основном однородна	Разнородна
5. Характер работы	В большей степени индивидуальная работа	Работа в команде
6. Рынок	Чаще всего национальный	Мировой
7. Выгода	За счет снижения себестоимости (либо роста цены)	За счет сокращения времени на производство, сбыт и создание продукции
8. Ориентация	На прибыль	На потребителя
9. Основной ресурс	Капитал	Информация
10. Качество продукции	Необходимо достижение минимального уровня, требуемого потребителем	Стремится к максимуму
11. Ожидания работающих	Удовлетворить насущные нужды	Осуществить качественный рост

*Руководитель дает подразделению цель, промежуточные цели и сроки достижения цели.

Свойства организации будущего:

1. Наличие внутреннего рынка (так называемый организационный рынок). В этом случае подразделения предприятия становятся тождественными внутренним предприятиям. Каждое подразделение должно решить поставленную задачу (цель) и обеспечить максимально возможную прибыльность или минимальную затратность своего функционирования. Подразделение решает само, будет ли оно выполнять данную задачу самостоятельно или будет заключать контракты со специализированными фирмами. В то же время подразделение может само заключать соглашения с другими подразделениями этой же организации.

2. Увеличение мобильности. От организации требуется все большая гибкость, поэтому необходима регулярная перестройка таких важнейших характеристик организации, как структура, типы органов управления, методы управления и др.

3. Организация будущего будет действовать на рынке, характеристиками которого выступают, с одной стороны, усиливающийся дефицит ресурсов, а с другой – усиливающееся насыщение рынка. Поэтому возрастает роль умения использовать и мобилизовать внутренние резервы.

4. Ориентация на индивидуума. С одной стороны происходит индивидуализация потребителя, а с другой – индивидуализация работника организации. Оба будут становиться все более неоднородными.

5. Использование преимущества работы в команде. Это означает развитие самоуправления, повышение свободы и ответственности работников. Для менеджера возрастает роль умения руководить группой.

6. Усиление диверсификации и выход на новые рынки.

7. Расширение роли информации и повышение требований к уровню знаний работников.

Динамика некоторых изменений, происходивших в организации за последние 25 лет и происходящих сейчас, показана на рис. 6.2.

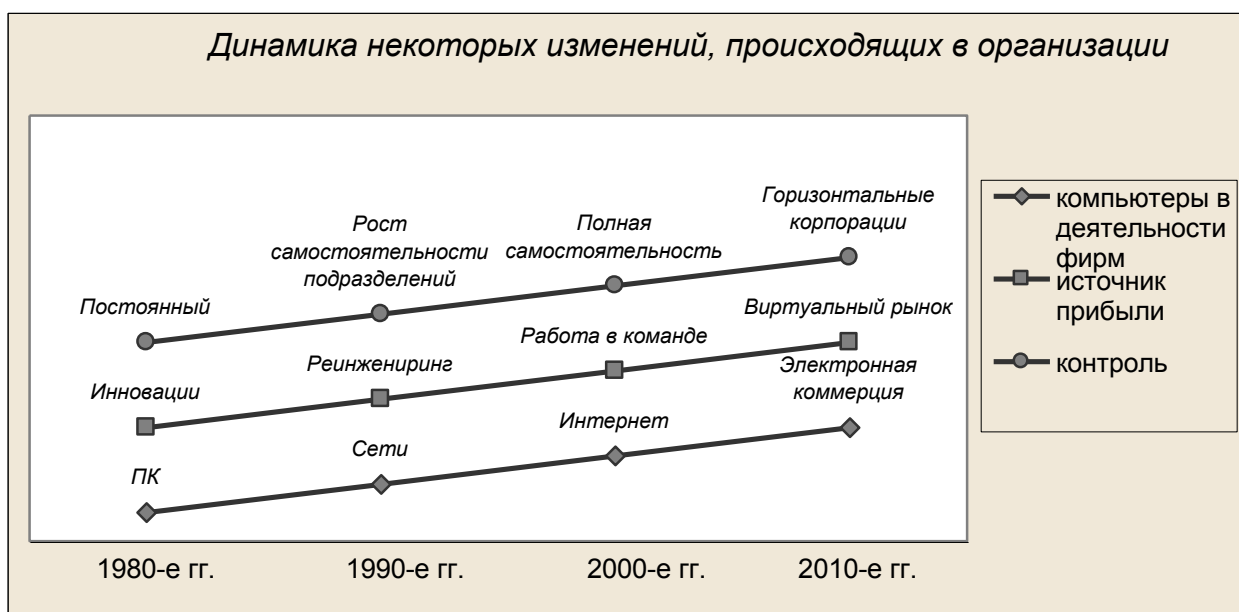


Рис. 6.2. Изменения характеристик организации

В данной диаграмме прослежены изменения таких важнейших характеристик организации, как:

- основной источник прибыли;
- характер осуществляемого контроля;
- роль компьютеров в деятельности организации.

Организации будущего, как и любые характеристики будущего состояния, существуют уже сейчас, хотя может быть в недостаточно четком, не полностью сформированном виде. Выявление таких прообразов будущих организаций не менее, а, возможно, более важно, чем чисто теоретические предположения и построения, так как позволяет наглядно представить себе наиболее перспективные виды и формы организаций.

6.4. Типы организаций будущего и их современные прообразы

Рассмотрим наиболее перспективные типы организаций, которые можно считать типами организации будущего:

Тип 1. Сетевая организация. Функциональная структура организации появилась в начале XX в., в 50–60-е гг. появились дивизиональные структуры, в 70-е – матричная структура; сетевая структура

начала складываться в начале 80-х гг. Прообразом ее являются крупные итальянские фирмы, осуществляющие проектную деятельность и составляющие стратегические союзы, коммерческие объединения с рядом мелких предприятий. Примерный вид структуры такой организации показан на рис. 6.3.

Основными характеристиками сетевой организации являются:

- 1) переход от самодостаточности подразделений к взаимозаменяемости;
- 2) переход от административного метода управления к рыночному;
- 3) взаимозаинтересованность элементов сетевой организации за счет взаимного владения акциями;
- 4) открытость взаимных отношений.

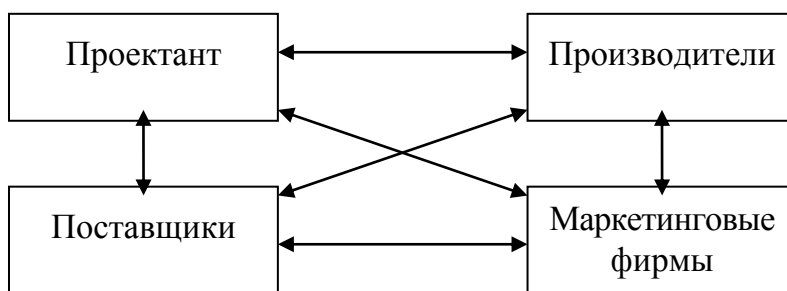


Рис. 6.3. Пример сетевой организации

Сетевая организация может быть *внешней* – союз различных предприятий и *внутренней* – союз различных подразделений предприятия. При внутренней сетевой организации отношения между подразделениями фирмы строятся на договорной основе.

Виды сетевой организации:

динамическая – внешняя сеть с отсутствием центра. Как правило, такая организация создается на время, т. е. подчинена какой-либо цели. Причем отсутствие центра может привести к тому, что деятельность элементов организации окажется недостаточно выгодной и скоординированной. Пример динамической организации показан на рис. 6.3;

стабильная – внешняя организация с выраженным центром, т. е. все потоки внутри сетевой организации подчинены целям данного центра. Риск деятельности такой организации меньше, чем дина-

мической организации, но возрастает опасность подчинения центру прочих элементов организации;

внутренняя сетевая организация без центра – все подразделения организации совместно владеют ее ресурсами. В результате существует угроза выхода организации за рамки своих возможностей;

внутренняя сетевая организация с выраженным центром – центр распоряжается ресурсами, но существует угроза его излишнего усиления.

Тип 2. Виртуальная корпорация. Данная корпорация основана на создании виртуального продукта. Это адресный продукт, т. е. продукт под индивидуальный заказ, реализуемый моментально через компьютерную сеть. Время от производства до продажи в этом случае фактически равно нулю. Прототипом такой корпорации является компания «NIKE».

Виртуальная корпорация занимается проектированием, разработкой, маркетингом и сбытом продукции на основе новейших информационных технологий. Производство же осуществляют различные фирмы, с которыми виртуальная корпорация заключает временные альянсы.

Особенности виртуальной корпорации:

1) непостоянный характер функционирования, сегодня компания выпускает одно, а завтра – другое;

2) использование на всех стадиях производственного процесса интегрированных и локальных компьютерных сетей;

3) упразднение принципа подчиненности, так как все отношения строятся на договорной основе, а договора действуют лишь до тех пор, пока это выгодно;

4) повышение роли информации в производственном процессе. Она оказывает решающее значение на всех стадиях производственного цикла виртуальной корпорации;

5) географическая рассредоточенность организации. Входящие в альянсы предприятия могут находиться в различных частях света, а потребитель – фактически в любой точке планеты;

6) индивидуализация процесса производства;

7) стирание межорганизационных перегородок, так как происходит объединение различных организаций в альянсы, внутри которых может быть совместное владение собственностью.

Сложности функционирования виртуальной организации:

- 1) данная организация должна иметь очень широкую информационную базу, особенно базу производителей;
- 2) необходимо достаточное количество людей, умеющих работать в организации подобного типа;
- 3) необходимо обеспечить единство целей виртуальной организации и входящих в альянс с ней производителей.

Тип 3. Многомерная организация. Одной из проблем современной организации является необходимость реорганизации структуры, так как для того, чтобы адаптироваться к изменению рыночной ситуации, организация должна достаточно часто пересматривать и изменять свою структуру. Преимуществом многомерной организации является возможность адаптироваться к изменениям рынка без реорганизации структуры. Залогом такой возможности является смешанная организационная структура, охватывающая сразу несколько признаков департаментализации. Схематично возможная структура многомерной организации изображена на рис. 6.4. Такая структура, конечно, эффективна только для крупной фирмы с высокой степенью диверсификации, действующей на международном рынке.

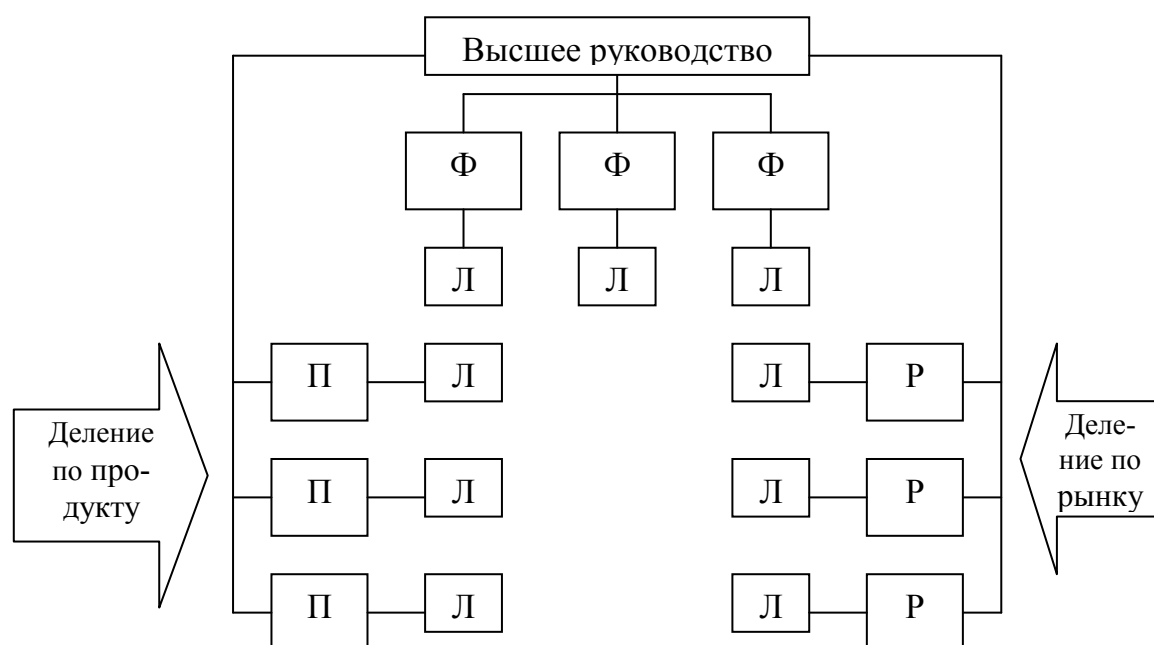


Рис. 6.4. Структура многомерной организации:

Ф – функциональные службы; Л – линейные службы;

П – службы, выделенные по признаку обслуживаемого продукта;

Р – службы, выделенные по признаку обслуживаемого рынка

Прообразом многомерной организации является фирма «Кодак» («Kodak»). Каждое подразделение автономно в своей деятельности и может само заключать договора в целях получения прибыли, причем подразделение также может быть сформировано по многомерному принципу. В качестве примера можно привести структуру производственного подразделения фирмы «Кодак» (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Структура производственной службы «Кодак»

Если подразделения предприятия также сформированы по многомерному принципу, то общая структура многомерной организации выглядит как кубик Рубика. Поэтому изменения, происходящие на рынке, не требуют изменения структуры организации, а приводят к перераспределению функций внутри данной структуры.

Тип 4. Круговая организация (демократичная иерархия). Ее особенности:

- 1) отсутствие явного лидера в иерархии управления;
- 2) возможность для каждого члена организации участвовать в принятии тех решений, которые непосредственно его затрагивают;
- 3) всеобщий доступ к информации;
- 4) акцент на формирование команд.

Круговая организация основана на теории Z (Оучи). Особенность круговой организации состоит в наличии большого количества советов, в каждый из которых входят руководитель и его непосред-

ственные подчиненные. Такой совет решает все вопросы, непосредственно затрагивающие его членов. Прообразом подобной организации служат небольшие японские фирмы. Наиболее эффективна данная форма организации для небольших фирм, имеющих клановую организационную культуру.

Сложность функционирования круговой организации состоит в том, что если численность работников велика и организационная структура обширна, то количество советов становится чересчур большим, а предприятие – трудно управляемым. Схематична вид круговой организации изображен на рис. 6.6. Подразделения предприятия на данном рисунке представлены в виде квадратных элементов, а советы – в виде кружков. Внешний вид данной схемы объясняет и название организации – круговая организация.

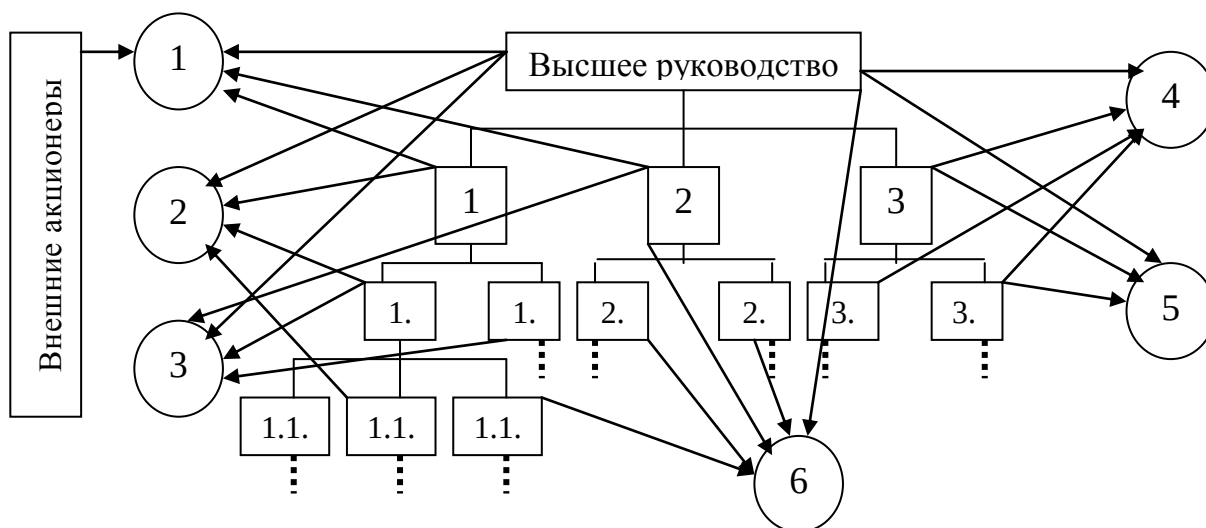


Рис. 6.6. Круговая организация

Тип 5. Командная организация. Данный вид организации основан не на иерархии, а на сотрудничестве, т. е. это организация постбюрократического типа. Она предполагает:

- 1) широкий доступ к информации;
- 2) развитие самоуправления и самоконтроля;
- 3) равенство всех в пределах организации;
- 4) творческий характер труда и активную позицию работников фирмы.

Основой данной организации являются *рабочие (проблемные, целевые) группы*, включающие 5–15 человек. Конкретное количество членов такой группы зависит от общей численности организации и сложности работы группы. Каждая группа занимается изучением и решением всех вопросов, относящихся к какой-либо одной, достаточно узкой сфере деятельности фирмы. Например: повышение качества продукции, разработка новых видов продукции, решение трудовых конфликтов, снижение брака, повышение дисциплины труда и т. д. Эти группы делятся на два вида – постоянные и временные.

Постоянные группы действуют на постоянной основе. Такие группы, как правило, включают одного-двух управленцев, занимающихся организацией работы группы, одного-двух специалистов, разрабатывающих программу деятельности группы, и несколько рядовых работников предприятия.

Постоянно действующая группа функционирует на демократичной основе. Она имеет вознаграждение в виде оговоренного процента от получаемого в результате ее деятельности экономического эффекта. Данная группа не является частью иерархической структуры предприятия, а формируется из людей, которые входят в состав различных отделов и подразделений. Как правило, рабочая группа заседает после рабочего дня или во внерабочие дни. Собирается она с разной периодичностью (от одного раза в неделю до одного раза в месяц). Кроме материального поощрения руководство осуществляет также моральное поощрение членов группы. Членство в таких группах добровольное, а новым членам, как правило, дают испытательный срок.

Временная группа создается специально для решения какой-либо конкретной проблемы, после чего она распускается. Данная группа формируется на основе постоянных рабочих групп. В ее составе могут быть дополнительно приглашенные специалисты извне. Создание таких групп – один из методов «антикризисного управления». Временная рабочая группа может заседать не только во внерабочее, но и в рабочее время. Это зависит от того, насколько остра проблема (важна для предприятия). Формирование такой группы базируется на теории Y. Организации подобного типа достаточно распространены в США и странах Западной Европы.

Сложности создания командной организации связаны с проблемой кадрового обеспечения. Для эффективной деятельности этой организации необходимо достаточное количество работников с высоким интеллектуальным уровнем и творческим характером мышления. Кроме того, необходимо, чтобы эти люди были достаточно активны. Необходимо также создать такой психологический климат в организации, чтобы работники желали участвовать в рабочих группах и умели сотрудничать друг с другом.

Тип 6. Обучающаяся организация. В качестве основы деятельности данной организации используется следующий постулат: «Для обеспечения бесперебойного и эффективного функционирования организации в современных условиях необходимо:

- повышать адаптивность организации;
- ускорять обновление организации, повышать скорость и качество инноваций;
- повышать степень сплоченности и экспансивности трудового коллектива;
- усиливать открытость организации всему новому, передовому, возникающему на рынке».

Чтобы достичь этих целей, необходимо осуществлять перманентное (постоянное, непрерывное) обучение персонала. Само обучение основывается на следующей формуле:

$$O = P + Q,$$

где O – итоговое обучение; P – программное обучение, т. е. обучение на основе лекций, изучения литературы, посещения семинаров, участия в дискуссиях, учебы на курсах и т. п.; Q – исследовательское обучение, т. е. обучение в процессе практической деятельности, осуществления своих служебных обязанностей.

Апологеты организации данного типа считают, что персонал необходимо обучать:

- 1) *личному мастерству*, что требует постоянного повышения квалификации работника;
- 2) *системному мышлению*, т. е. умению воспринимать проблему, описывать ее, формировать систему понятий;
- 3) *групповому общению*, т. е. умению работать в коллективе;
- 4) *ментальному моделированию* – созданию устойчивых представлений, созданию моделей реальности.

Способы обучения включают:

- использование обучающих программ;
- коллективный и индивидуальный тренинг, деловые игры;
- децентрализация управленческих функций и вовлечение рядовых работников в процесс управления;
- изучение и анализ сценариев;
- использование самоуправляемых рабочих групп;
- семинары и курсы повышения квалификации.

Классификация способов обучения приведена в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Классификация способов обучения персонала

Поддерживающие	Переходящие	Прогнозируемые	Универсальные
Система поступлений предложений от сотрудников по совершенствованию работы предприятия; система самоуправления; рабочие целевые группы, тренинговые программы и т. п.	Программы обеспечения качества; программы повышения квалификации на предприятии; инновационные программы	Стратегическое планирование и анализ сценариев: метод Дельфа, метод Диалог, упражнение Мерлин и т. д.	Изучение потребителей; внешние консультации; анализ достигнутых результатов; программа повышения квалификации и пр.

Рассмотрим в качестве примера одно из упражнений, используемых в обучающейся организации – упражнение Мерлин. Данное упражнение нацелено на формирование ментального мышления. Упражнение Мерлин включает несколько этапов (частей):

1-я часть: работник описывает свое будущее через 10 лет (себя, свое место работы, предприятие);

2-я часть: определение основных путей перехода из сегодняшнего состояния к будущему – сценарий движения. В этом сценарии должны быть намечены и основные вехи движения;

3-я часть: анализ сильных и слабых сторон сценария. Осуществляется с помощью эксперта, который проводит упражнение.

Применение методики перманентного обучения эффективно для адхократических организаций, ориентированных на наиболее мобильные и перспективные виды деятельности.

Рассмотренные в этом разделе основные типы перспективных организаций могут позволить современным менеджерам выбрать наиболее подходящее направление совершенствования деятельности фирмы. Это направление, с одной стороны, должно учитывать реалии современного российского рынка и условия деятельности конкретного предприятия, а с другой – соответствовать требованиям глобальных изменений и отвечать на вызов будущего.

7. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

7.1. Роль и сущность организационного проектирования

Если в пятом разделе в основном были рассмотрены теоретические и методологические аспекты деятельности организации, то данный раздел посвящен в первую очередь методическим рекомендациям, в частности методике осуществления организационного проектирования.

Повышение эффективности деятельности организации, развитие системы управления ею и совершенствование процесса производства напрямую связаны с формированием и развитием эффективных методов проектирования организационных структур. В новых условиях уже зачастую невозможно оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений; необходимо применять комплексный подход к формированию организационных систем, а также использовать для создания организационной структуры не только опыт, типовые схемы и интуицию, но и научные методы организационного проектирования, формирования организационной структуры.

Необходимо отметить, что под *структурой* мы понимаем совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Поэтому, очевидно, недопустимо смешивать понятия «организационная структура» и «структура управления», хотя такое смешение встречается в литературе достаточно часто. На наш взгляд, более верным представлением о соотношении этих понятий является то, что «количество структур в таком непростом организме, как фирма, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой». При таком подходе структура управления является только одним из блоков организационной структуры; без сомнения, блоком важным и во многом определяющим, но не единственным. Наряду с данным блоком можно выделить и другие: структуру центров производства, структуру центров планирования, структуру центров учета и т. д. Перечисленные блоки являются элементами общей организационной структуры.

Важными составляющими организационной структуры являются коммуникации, потоки информации и документооборот в органи-

зации. Следует также учитывать, что организационная структура – это поведенческая система, которую составляют люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (основанных на применении системного подхода) с анализом практического опыта формирования структур, причем как зарубежного, так и отечественного.

Методологической основой формирования организационной структуры является системный подход, т. е. понимание организации как системы. Системный подход предполагает выявление элементов организации и совокупности связей между ними.

Элементы организации. В предпринимательской организации элементы, или части системы, включают отдельные личности, неформальные рабочие группы или неформальные подразделения организации, формальную организацию в целом, а в некоторых случаях – внешние системы, оказывающие прямое воздействие на предпринимательскую организацию как систему. В состав предприятия входит также ряд подсистем, созданных для выполнения специальных функций: производственной, сбытовой, управленческой и информационной. Таким образом, каждое предприятие представляет собой сложную систему со множеством взаимосвязанных подсистем.

Взаимоотношения между элементами системы. Вторым важным шагом в системном подходе к процессу организации состоит в том, чтобы рассмотреть взаимоотношения между различными элементами или частями единой системы.

Части должны быть связаны в единое целое с помощью определенных отношений каждой части к какой-либо общесистемной характеристике (или характеристикам), имеющей необходимую и логическую функциональную связь с выполнением задач всей организации.

Части должны быть определены не с целью их удобной классификации по тем или иным признакам, а чтобы была ясно видна их логическая и необходимая функциональная связь друг с другом и сис-

темой в целом. При этом надо иметь в виду процесс сплочения, «сплавления» организации – процесс примирения и взаимоувязки этих различных частей и установления единства между ними. Этот процесс выдвигает на первый план общие цели организации, вопреки противоречащим им интересам отдельных личностей, групп, других организаций и самой рассматриваемой организации.

Основой интеграции отдельных частей организации в единую систему служат информационные сети, или сети связи. Связь стимулирует работу отдельных элементов организации и обеспечивает координирующий механизм, соединяющий части системы в единое целое. Организация состоит из подсистем, которые устанавливают связь друг с другом, обмениваются сообщениями с внешним миром и накапливают информацию.

Системность самого подхода к формированию организационной структуры предполагает:

- создание полного спектра целей и управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;
- выявление и привязку к этим задачам полной системы функций, прав и ответственности;
- формирование полного списка элементов системы (организации);
- исследование и организационное оформление всех связей и отношений между элементами организации, как по вертикали, так и по горизонтали.

Проектирование организации предполагает также выявление степени и формы влияния факторов внешней среды, так как организация представляет собой открытую систему. Исследование влияния внешней среды может быть представлено в виде определенной последовательности.

I. Этап – выявление и описание элементов внешней среды (элементов входа и выхода, информации, технологии, ресурсов и др.).

II. Этап – выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая прямое воздействие.

III. Этап – определение степени разнообразия элементов внешней среды (возможных изменений, степени определенности, обратной связи).

IV. Этап – проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать.

V. Этап – формирование организационного механизма с учетом специфики элементов организационной структуры и влияния внешней среды.

Формирование организационной структуры должно следовать данной логике и включать следующие действия:

- формирование системы элементов организационной структуры;
- установление взаимосвязей между данными элементами;
- формирование структуры по отдельным блокам организации: структура управления, структура производства и др.;
- формирование общей организационной структуры.

Таким образом, *организационным проектированием* называется процесс формирования организационной структуры предприятия на основе системного подхода. Организационное проектирование как процесс состоит из следующих стадий:

1) формирования системы целей предприятия. Эта стадия связана с выявлением проблемных ситуаций (актуальных и потенциальных) и формированием стратегии фирмы. Под стратегией мы понимаем программу достижения целей, разработанную предприятием. Потенциальными называются проблемные ситуации, имеющие достаточно высокую вероятность появления в рассматриваемый период времени. Связь организационной структуры с целями предприятия показана на рис. 7.1;



Рис. 7.1. Связь организационной структуры с целями предприятия

2) формирования общей структурной схемы. На этой стадии определяют главные характеристики и направления формирования структуры, а также кадровую стратегию предприятия, соотношение централизации и децентрализации, уровень сложности объекта управления и т. д.;

3) разработки состава основных подразделений и определения связей между ними. Принимают решение, какие отделы и службы будут на предприятии, какие задачи они будут выполнять;

4) регламентации организационной структуры. На этой стадии определяют численность каждого подразделения, трудоемкость основных выполняемых ими работ, рассчитывают затраты на управление, определяют принципы установления ответственности работников подразделений, в первую очередь их руководителей;

5) распределения функций, прав и обязанностей. На этой стадии формируют должностные инструкции;

6) окончательной доработки организационной структуры, разработки схемы информационных потоков.

7.2. Контроль как основа осуществления процесса проектирования

Организационное проектирование не может стартовать на «пустом месте». Для его осуществления необходима базовая информация, получаемая вследствие осуществления процесса контроля.

Контроль – это процесс выявления проблем (проблемных ситуаций). Он предполагает использование качественных и количественных показателей для оценки состояния предприятия.

Объектами контроля на предприятии могут быть:

- предприятие в целом;
- отдельные подразделения (группы людей);
- производственный процесс;
- отдельная стадия производственного процесса или отдельная операция;
- процесс управления предприятием и организационная структура;
- готовая продукция;
- сырье, материалы;
- оборудование;
- технология.

Предметом контроля является состояние и поведение объекта. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения необходимых корректив.

Субъектами контроля могут быть как внешние физические и юридические лица (государственные органы, кредиторы, акционеры, инвесторы и т. д.), так и само руководство организации, причем в той или иной мере контроль осуществляется всеми уровнями управления. Наконец, контроль осуществляют и рядовые работники фирмы. Для эффективного осуществления процесса организационного проектирования необходимы данные контроля различных субъектов за состоянием как предприятия в целом, так и его частей или элементов.

Основные виды контроля приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Основные виды контроля

Признак классификации	Виды контроля	Пояснения
Объект контроля	1. Единичный (контролируется объект) 2. Многомерный (контролируется объект) 1. Однофункциональный (контролируется процесс) 2. Многофункциональный (контролируется процесс)	Контроль одного показателя объекта Контроль нескольких показателей Контроль одной стороны процесса Контроль нескольких сторон процесса
Субъект контроля	1. Контроль одного лица 2. Контроль группы лиц 3. Контроль организации	Контроль осуществляет менеджер, диспетчер и т. д. Контроль осуществляет ревизионная комиссия, совет директоров и др. Контроль осуществляется со стороны других юридических лиц: таможен, кредитора, государства и т. д.

Продолжение табл.7.1

Признак классификации	Виды контроля	Пояснения
Соотношение объекта и субъекта контроля	1. Внутренний контроль 2. Внешний контроль	Контроль, осуществляемый работником предприятия Контроль, осуществляемый лицом, не являющимся работником предприятия
Стадия производственного процесса	1. Входной контроль 2. Операционный контроль 3. Контроль готовой продукции 4. Контроль продаж	Контролируются сырье и другие ресурсы, поступающие на начало производственного процесса Контролируется производственный процесс Контролируется результат производства Контролируется поступление финансовых средств как окончательная фаза производственного процесса
Исполнитель	1. Самоконтроль. 2. Операторский контроль. 3. Ревизионный контроль. 4. Диспетчерский контроль. 5. Инспекционный контроль. 6. Государственный контроль	Само название каждого вида контроля говорит о лице, непосредственно осуществляющем контроль
Время контроля	1. Предварительный контроль 2. Текущий контроль 3. Заключительный контроль	Контроль до начала процесса Контроль во время процесса Контроль по завершении процесса

Признак классификации	Виды контроля	Пояснения
Задачи контроля	1. Линейный (сквозной) контроль 2. Функциональный контроль	Контролируются все стороны процесса Контролируется отдельная функция или сторона процесса
Степень охвата объекта контроля	1. Сплошной 2. Выборочный	Контролируется весь объект Контролируется часть объекта
Использование в процессе управления	1. Активный (превентивный) контроль 2. Пассивный контроль	Контроль, предупреждающий возникновение проблемных ситуаций Контроль, отражающий существующую ситуацию
Режим контроля	1. Нормальный контроль 2. Усиленный (ускоренный) контроль	Осуществляется по запланированной схеме Кроме запланированных сроков контроля, вводятся промежуточные сроки
Способ получения и обработки информации	1. Статистический контроль 2. Регистрационный контроль 3. Расчетно-аналитический контроль	Информация предстает в виде статистических данных Информация предстает в виде учетных данных Информация является результатом обработки и расчетов
Периодичность контроля	1. Непрерывный контроль 2. Периодический контроль 3. Непериодический контроль	Осуществляется постоянно Осуществляется с заданной периодичностью Осуществляется нерегулярно (время от времени)

В функцию контроля входят:

- сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений предприятия;
- сравнение результатов с плановыми показателями;
- выявление отклонений;
- анализ причин отклонений и разработка мероприятий, необходимых для устранения этих отклонений.

Таким образом, контроль непосредственно связан с такими управленческими функциями, как учет и планирование. Контроль как процесс включает несколько этапов.

Этап 1. Установка стандартов. Этот этап предполагает определение эталонных, нормативных характеристик состояния и поведения объекта контроля. Он осуществляется в процессе создания плана предприятия.

Показателями могут выступать:

1) в отношении денежных потоков:

- коэффициент финансовой устойчивости;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент достаточности основных средств;
- размер прибыли (валовой и чистой);
- размер выплат по кредитам;
- среднегодовой доход и т. д.;

2) в отношении трудовых потоков:

- производительность труда;
- фонд заработной платы;
- текучесть кадров;
- коэффициент интенсивности использования рабочего времени;
- коэффициент общего оборота рабочей силы;
- среднесписочная численность работников и т. д.;

3) в отношении материальных потоков:

- среднегодовая стоимость основных фондов;
- фондоемкость;
- фондоотдача;
- размер материальных запасов;
- фондовооруженность;
- коэффициент износа;
- среднегодовая стоимость материальных запасов;

4) в отношении информационных потоков:

- коэффициент интенсивности информационных потоков;
- объем поступающей информации;
- коэффициент документооборота и т. д.;

5) в отношении энергетических потоков:

- энергоемкость;
- коэффициент использования энергии и т. д.

Кроме данных показателей, значение которых определяется предприятием, как правило, самостоятельно, в качестве эталонных показателей выступают нормы и нормативы, оговоренные в инструкциях, стандартах и контрактах.

В отношении функционирования организационной структуры предприятия такие параметры задаются показателями эффективности структуры (которые будут более подробно рассмотрены ниже). Наиболее существенные и легко контролируемые из них – скорость принятия решений и количество управленческих ошибок.

В плане предприятия устанавливают также объекты и методы осуществления самого контроля и его периодичность.

Например, основными объектами контроля производственной деятельности являются:

- качество поступающих материалов и сырья;
- качество готовой продукции;
- соблюдение технологии правил техники безопасности;
- производственная дисциплина;
- объем выпуска продукции;
- состояние оборудования;
- объем сбыта продукции;
- уровень складских запасов;
- уровень кадрового обеспечения производства;
- инновации;
- экологический контроль;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм;
- состояние основных фондов и т. д.

Этап 2. Выявление и анализ отклонений. Данный этап предполагает выполнение следующих действий:

- сопоставление с эталонными характеристиками конкретных характеристик контролируемых объектов или процессов. Данные

конкретные характеристики могут быть заданы учетной информацией или выявлены в процессе специально осуществляемых проверок;

– выявление и анализ отклонений. Выявляют причины отклонения, масштаб и степень отклонения и возможные негативные последствия данного отклонения.

Этап 3. Разработка программы действий по преодолению возникающего отклонения. На этом этапе должно быть определено, какой концепции в отношении возникшего отклонения будут придерживаться руководители организации. При этом должен быть выбран один из трех возможных курсов действия:

первый возможный курс действий состоит в том, чтобы не принимать специальных мер для устранения возникшего отклонения. Он используется, если отклонение воспринимается как положительное (выпуск продукции сверх запланированного объема), как несущественное или временное. В отношении функционирования организационной структуры предприятия этот курс действий предполагает отсутствие каких-либо корректив;

второй возможный курс действий состоит в том, чтобы устранить возникшее отклонение с помощью специальных мер. В отношении организационной структуры он означает, что структура должна корректироваться;

третий возможный курс действий предполагает изменение эталонных показателей, запланированных стандартов. Он используется тогда, когда возникшее отклонение существенно и вследствие сложившихся обстоятельств устранить отклонение объективно невозможно. Например, кризис августа 1998 г. привел к столь существенным изменениям внешней среды, что предприятия должны были пересмотреть свои планы и стандарты. В отношении организационной структуры этот способ действий означает пересмотр планируемых значений показателей эффективности структуры.

Различные объекты контроля предполагают использование разных методик его осуществления. Контроль того или иного объекта не является самоцелью, а служит средством идентификации проблемных ситуаций.

Данные контроля тесно связаны с переменными целеполагания (устанавливающими цели организации), переменными учета и переменными прогноза. Контроль фиксирует целевое значение для всех

важных показателей, описывающих состояние объекта управления. Показатели учета фиксируют реальное состояние объекта управления, используемое в процессе контроля. Показатели учета базируются на сведениях бухгалтерского и управленческого учета. Если контрольный показатель показывает, как должно быть, то учетный показатель – как есть.

Показатели прогноза отражают благоприятное и неблагоприятное воздействия внешних субъектов (изменение поведения поставщиков и потребителей). Каждый из этих показателей может иметь либо количественную, либо качественную форму, а также ту и другую. Использование данных контроля в процессе проектирования организационных систем предполагает выполнение процедуры, которая включает:

- 1) определение списка значимых показателей для описания состояния объекта и (или) субъекта управления;
- 2) определение целевых значений для каждого показателя на основе дерева целей предприятия;
- 3) определение нормативных значений каждого количественного показателя и желаемых значений каждого качественного показателя, которые фиксируются как контрольные;
- 4) определение для каждого качественного показателя шкалы измерения; чем более подробна шкала, тем выше ее качество;
- 5) определение списка переменных прогноза (тех показателей, которые связаны с воздействием внешних субъектов). Переменные прогноза также должны иметь шкалу;
- 6) определение величины показателей учета.

7.3. Методы формирования организационной структуры

До последнего времени методы построения организационной структуры характеризовались чрезмерно нормативным характером и недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: использовалась численность персонала, а не цели организаций; постоянный набор органов, а не изменение их состава и комбинации в разных условиях.

Основное назначение большинства производственных организаций, с точки зрения общества, определяется удовлетворением рыночных потребностей в производимых товарах и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой не может быть однозначным. В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур. Эти методы имеют разную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Существует достаточно обширный набор методов организационного проектирования, каждый из которых имеет свои преимущества, но не лишен и недостатков. Поэтому наиболее эффективным является использование данных методов как взаимодополняющих. Рассмотрим основные из них.

Метод аналогий. К методу аналогий относится выработка типовых организационных структур производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий применения этих структур.

Использование метода аналогий основано, в частности, на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций (определенных отраслей) значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Вторым подходом является типизация наиболее общих характеристик и взаимоотношений звеньев и элементов аппарата управления в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций или отраслей.

Таким образом, метод аналогии основан на трех принципах: типизации, стандартизации и унификации.

Типизацией называется выявление типичных черт для всех организаций, относящихся к определенному виду (например, малых предприятий), определенной отрасли (например, пищевой) или определенной сфере (например, производственное предприятие).

Стандартизация предполагает сведение конкретных функций и операций, осуществляемых на конкретном предприятии, к стан-

дартным. Например, функция «отслеживание финансовых потоков» сводится к «осуществлению бухучета», «инновационное планирование» – к «бизнес-планированию» и т. д.

Унификация предполагает, что индивидуальные, специфические черты предприятия нивелируются и удаляются из анализа.

Метод аналогии часто используют на практике, так как он очень прост и не требует больших затрат времени.

Существенный недостаток данного метода состоит в том, что он не позволяет в достаточной мере учитывать специфику предприятия. При его применении могут быть нарушены основные принципы создания структуры, рассмотренные в разд. 5.

Экспертно-аналитический метод. Данный метод состоит в исследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников, чтобы выявить специфические особенности и проблемы в работе организации, а также выработать рациональные рекомендации по формированию или перестройке организационной структуры. При этом экспертная группа исходит из количественных оценок эффективности организационной структуры, проведенных исследований и опросов, а также обобщает и анализирует отечественный и зарубежный опыт и передовые тенденции. Использование экспертно-аналитического метода предполагает определенный ряд действий:

- диагностику предприятия и выявление списка проблемных ситуаций и недостатков существующей организационной структуры;
- анализ альтернативных или типовых структур и границ их применимости для данного предприятия, выявление потенциальных проблемных ситуаций, связанных с использованием альтернативных структур;
- проведение экспертных опросов и анализа статистических данных с использованием математических методов, например метода ранговой корреляции;
- формирование принципов построения организационной структуры для данного предприятия с учетом проведенных исследований и разработка системы критериев оценки эффективности организационной структуры;
- формирование конкретной организационной структуры.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур.

Положительной стороной данного метода является то, что он позволяет создать оригинальную, наиболее эффективную для данного предприятия структуру. Отрицательной стороной этого метода является то, что он дорог и требует значительных затрат времени.

Метод структуризации целей. Метод предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании разрабатывается дерево целей организации и осуществляется экспертный анализ различных вариантов организационной структуры:

- для обеспечения достижения каждой из целей;
- для соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению;
- для определения отношений руководства, подчинения и координации подразделений исходя из взаимосвязи их целей и т. д.

Положительной стороной данного метода является увязка организационной структуры с системой целей предприятия. В то же время данный метод предполагает, как правило, разработку структуры по принципу «одна цель–одно подразделение», что может привести к усилению бюрократических характеристик организации, а также требует достаточно сложных по своей природе расчетов трудоемкости реализации целей. Необходимость расчета трудоемкости сближает данный метод с функциональным методом разработки структуры.

Метод функциональный. При использовании этого метода разрабатывается список функций, которые должны выполняться на предприятии. Для каждой функции рассчитывается трудоемкость (при этом каждая конкретная функция предстает как набор четырех общих функций, включающий планирование, координацию, активизацию и контроль).

Если трудоемкость функции большая, то функция разбивается на ряд узких операций. Например функция «сбыт» на крупном предприятии, где данная функция имеет высокую трудоемкость, может быть разбита на ряд более узких функций: маркетинговые исследования, ценообразование, сбыт в оптовой сети, сбыт в розничной сети, реклама и т. д. Напротив, если трудоемкость функций низкая, то несколько функций объединяются в одну. Так, на малом предприятии функция «сбыт» может быть объединена с другой функцией: «управление финансами», «производство» или «снабжение». Трудоемкость рассчитывается в человеко-днях или человеко-часах. Недостатком функционального метода является то, что само определение трудоемкости и ее границ, необходимых для разделения (объединения) функции, является достаточно сложным процессом. Трудоемкость вновь возникающих функций на предприятии (например, при выходе предприятия на новый рынок) определить фактически невозможно; кроме того, трудоемкость функций может изменяться или быть очень неравномерной (например, функция «сбыт» для предприятий, выпускающих сезонную продукцию).

Организационный эксперимент. Данный метод предполагает осуществление реальных плановых изменений в организационной структуре или их искусственную имитацию (например, с помощью деловых игр) и отслеживание получаемых результатов. Использование данного метода эффективно для небольших организационных изменений существующей структуры.

Метод организационного моделирования. Метод представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений основных характеристик организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математические модели, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения организационных структур и связей;

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях;

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях;

– логические модели, описывающие организацию через систему правил логического вывода (логико-лингвистических правил).

Организационное моделирование имеет особое значение, так как может быть использовано не только для формирования организационной структуры, но и для осуществления основных управленческих функций. Принципы его осуществления, положительные и отрицательные стороны использования будут рассмотрены более подробно в следующем разделе.

Организационное моделирование – наиболее универсальный из приведенных методов, но, как уже указывалось, наиболее эффективным для формирования полной организационной структуры является успешное сочетание нескольких методов организационного проектирования, так как различные блоки общей организационной структуры могут разрабатываться с использованием различных методов. Следует учесть также специфику конкретной организации, объем располагаемых ею ресурсов и различия временных и финансовых затрат на использование отдельных методов организационного проектирования, например затраты на формирование типовой структуры и осуществление реального организационного эксперимента, без сомнения, несопоставимы.

Развитие рыночных отношений требует существенного изменения российского менеджмента, повышения четкости и усиления координации деятельности всех элементов организации, что, в свою очередь, требует четкого и эффективного построения организационной структуры. Не постоянное корректирование и перманентное изменение существующих структур, вызванное часто неосознанным желанием найти дополнительные ресурсы для улучшения деятельности фирмы, а сознательное и качественное осуществление организационного проектирования позволит организации найти необходимый

резерв повышения своей конкурентоспособности и победить в уже-сточающейся конкурентной борьбе.

7.4. Критерии оценки эффективности организационной структуры

Большую важность имеет оценка эффективности организационной структуры. Комплексный набор критериев эффективности организационной структуры формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

К организационной структуре, в первую очередь к структуре управления, предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Главные из этих требований:

1. Оптимальность. Структура признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Адаптивность. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость. Неизменность основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Оценка эффективности организационной структуры необходима, во-первых, для выбора наиболее совершенной структуры из ряда возможных, а во-вторых, для определения уровня соответствия имеющейся структуры меняющимся условиям деятельности предприятия и принятия решений о корректировке структуры или ее полной реорганизации.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто в качестве метода используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее подсистем и принимаемых проектных и плановых решений или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности организационной структуры, могут быть разбиты на три взаимосвязанные группы (рис. 7.2).

Группа показателей, характеризующих общую эффективность системы управления. В теории систем при оценке эффективности принято оперировать факторами входа системы и факторами выхода. Общая оценка эффективности организации предполагает использова-

ние в качестве факторов входа поступающие ресурсы, а в качестве факторов выхода – итоговые факторы деятельности организации. Оценка эффективности управления выражается через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. Она характеризует способность организационной структуры обеспечивать достижение целей, причем с учетом того, что цели могут достигаться слишком дорогой ценой.



Рис. 7.2. Система критериев эффективности организационной структуры

Таким образом, основным критерием эффективности организационной структуры является *наиболее полное и устойчивое достижение цели предприятия при относительно малых затратах*. Как известно, суть такой оценки состоит в определении отношения эффекта к затратам. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления. В качестве же эффекта могут быть использованы такие показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации, как:

- объем продаж;
- объем производства;
- прибыль;

- себестоимость;
- объем капитальных вложений;
- занимаемая доля рынка и т. д.

Следует также учитывать влияние фактора времени.

Группа частных показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления. Они отражают соответствие структуры приведенным выше требованиям.

Выделяют следующие частные критерии эффективности структуры:

1) производительность, измеряемую такими факторами, как прибыль, фондоотдача, производительность труда и т. д.;

2) оперативность, определяемую временем, затрачиваемым на принятие решений, скоростью распознавания и решения проблемной ситуации;

3) экономичность, измеряемую как отношение результатов к затратам на функционирование структуры. Результатами могут быть: экономический эффект, устранение потерь, увеличение скорости принятия управленческих решений и т. д. Также показателем экономичности служит удельный вес затрат на управление в общих затратах фирмы;

4) удовлетворительность, определяемую как отношение позитивного эффекта к негативному;

5) адаптивность; показателем, измеряющим адаптивность, является количество необходимых изменений, внесенных в организационную структуру в течение определенного периода времени (один год, пять лет). Чем меньше этих изменений, тем выше адаптивность структуры, т. е. она достаточно гибкая;

6) надежность – способность структуры обеспечить решение задач. Для оценки надежности можно использовать статистику сбоев и ошибок в работе предприятия. Чем их меньше, тем надежнее структура;

7) гибкость, которую отражает уровень децентрализации.

Группа узких показателей, характеризующих соответствие структуры принципам ее построения, таким, как соблюдение нормы управляемости (нормы контроля), распределение прав и обязанностей, число уровней управления, распределение функций и т. д.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры.

Важными требованиями являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

По результатам оценки эффективности имеющейся организационной структуры может быть принято решение о ее корректировке.

Корректировка организационной структуры означает ее изменение в целях приведения в соответствие с изменившимися условиями существования фирмы. Корректировка необходима при выявлении хотя бы одного из нижеследующих факторов.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разрабатываются специальные программы. Однако причина неудовлетворительной деятельности предприятия часто заключается в определенных недостатках организационной структуры.

Систематические сбои в информационных потоках. Одной из составляющих организационной структуры является система информационных связей (информационных потоков). Систематические существенные сбои в данных потоках говорят о несовершенстве организационной структуры.

Перегрузка высшего руководства или неравномерная нагрузка различных звеньев организационной структуры. Если изменение сти-

ля руководства не помогает устранить неравномерную нагрузку или слишком большую нагрузку на руководителей высшего звена, то необходим пересмотр существующей организационной структуры.

Рост конфликтности из-за пересечения или дублирования функций. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу выполняемых функций, которые не могут быть устранены совершенствованием служебных инструкций, единственным выходом является тщательное изучение структуры и ее корректировка.

Изменение политики руководства, смена стратегии. Будущее развитие предприятия требует от высших руководителей все большего внимания к стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное внимание оперативным вопросам, осуществляя простую экстраполяцию текущих тенденций на будущее. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу. Изменение стратегической программы требует, как правило, и изменения организационной структуры.

Смена руководства. Она часто вызывает решение о реорганизации организационной структуры, так как группа руководителей, которая приходит на смену прежней, может найти прежнюю форму совершенно не соответствующей новому подходу к проблемам предприятия и системе приоритетов.

Рост (изменение) масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость приведения организационной структуры в соответствие с растущим масштабом деятельности. Можно приспособиться и с помощью небольших изменений в структуре, но если основная структура остается без изменений, то от этого может ухудшиться общее функционирование предприятия в новых условиях.

Диверсификация производства или переход на выпуск нового товара. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Реорганизация фирмы. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, надо ожидать крупных структурных перемен. Аналогичные процессы происходят и при других формах реорганизации: выделении, разделении или поглощении. Даже изменение организационно-правовой формы предприятия неизбежно приведет к существенным изменениям в организационной структуре.

Изменение управленческой технологии. Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Изменение производственной технологии. Совершенствование производственной технологии вследствие развития прикладных наук также оказывает влияние на организационную структуру. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – все это свидетельствует о влиянии прикладных наук на промышленные организации.

Изменение внешней экономической ситуации. Большинство организаций находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за их влияния нормальное функционирование предприятия может внезапно стать неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или переходить к новым методам управления. Значит, в любом случае появляется новая организационная структура.

Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок структуры. Данный анализ, как правило, включает пять этапов.

Первый этап состоит в выяснении целей и задач предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение целей и задачи может быть ограничено установлением основной цели и проектных параметров.

Второй этап состоит в выявлении реальных и потенциальных проблемных ситуаций, встающих перед предприятием, которые должны быть решены с помощью эффективно сформированной организационной структуры.

Третий этап заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение поставленных целей и задач, процесс устранения возникших проблемных ситуаций. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов.

На четвертом этапе изучаются планы и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие задачи соответствуют главной цели предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путем определения приоритетов и значения ранее принятых решений.

На пятом этапе оценивается то, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все ее слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления: планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению целей, задач и стратегических программ организации. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объем информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура современных больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличивается, что исследователи заняты поиском не столько устойчивой, постоянной структуры, сколько временной, которая отражает определенный этап развития организации. Наконец, формальная структура, зафиксированная в схемах и уставах, играет все меньшую роль. Большее влияние приобретает общая организационная модель фирмы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Абрамов А.Е.** Основы анализа финансовой, хозяйственной инвестиционной деятельности предприятия. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 1994.
2. **Агеев А.И.** Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991.
3. **Аккерман Э., Ландензакк К.** Творчество в руководящей деятельности и всесторонняя интенсификация экономики. – М.: МНИИПУ, 1990.
4. **Акофф Р.** Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1971.
5. **Андреев В.Н.** Информация и моделирование в управлении производством. – Л.: ЛФЭИ, 1985.
6. **Андреева Г.М.** Социальная психология. – М.: Аспект-Пресс, 1996.
7. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. при содействии Э. Дж. Макдоннелла. – СПб.: Питер, 1999.
8. **Ансофф И.** Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
9. **Афанасьев В.Г.** Общество: системность, познание и управление. – М.: Политиздат, 1981.
10. **Багиев Г.Л.** Маркетинг взаимодействия: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1998.
11. **Багиев Г.Л.** Маркетинг взаимодействия: философия организации, инструментарий. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1998.
12. **Багиев Г.Л., Успенский И.В., Ченцов В.И.** Интерактивные модели маркетинговых решений на виртуальных рынках. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1998.
13. **Баканов М.И., Шеремет А.Д.** Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1996.
14. **Балабанов И.Т.** Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1998.
15. **Балабанов И.Т.** Электронная коммерция. – СПб.: Питер, 2001.
16. **Белл Д.** Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Пер. с англ. – М.: Academia, 1999.

17. **Белл Д.** Третья технологическая революция и ее возможные социэкономические последствия. – М.: Экономика, 1990.
18. **Большаков А.С., Михайлов В.И.** Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000.
19. **Бор М.З.** Управление как процесс. Процедуры, методы реализации. – М.: МФИ, 1986.
20. **Брукинг Э.** Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / Пер. с англ; Под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.; М.; Харьков: Питер, 2001.
21. **Валуев С.А., Игнатьева А.В.** Организационный менеджмент. – М.: Нефть и газ, 1993.
22. **Веснин В. Р.** Основы менеджмента. – М.: Триада, 1996.
23. **Виноградова С.М., Войтович П.А., Вые М.А. и др.** Информационное общество: Информационные войны. Информационное управление. Информационная безопасность. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999.
24. **Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 1996.
25. **Вокк В.И., Фигурнов Э.Б.** Анализ потерь и резервов в процессе управления промышленным производством. – Таллин: Вамус, 1980.
26. **Вэйтилингем Р.** Руководство по использованию финансовой информации. The Financial times / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1999.
27. **Гвишиани Д.М.** Организация и управление. – М.: Наука, 1972.
28. **Гейтс Б.** Бизнес со скоростью мысли. – М.: ЭКСМО, 2001.
29. **Герчикова И.Н.** Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1994.
30. **Гибсн Дж.Л., Иванцевич Д. и др.** Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
31. **Голосов О.В., Охрименко С.А., Хорошилов А.В. и др.** Введение в информационный бизнес: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
32. **Голубков Е.П.** Программно-целевой метод управления. – М.: Наука, 1981.
33. **Голубкова Е.Н.** Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2000.

34. **Грабауров В.А.** Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2001.
35. **Грейсон Дж.К., О'Делл К.** Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
36. **Гуияр Ф.Ж., Келли Дж. Н.** Преобразование организаций. – М.: ИНФРА-М, 2000.
37. **Дойль П.** Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
38. **Дронов Д.** Информационный рынок инноваций и ноу-хау // Бизнес-информ. 1996. № 21. С. 37–38.
39. **Друкер П.** Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.; СПб.; Киев: Изд. дом «Вильямс», 2000.
40. **Друкер П.** Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
41. **Дряхлов Н., Куприянов Е.** Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 2. С. 83–88.
42. **Евченко Л.И.** Организационная структура управления промышленными корпорациями США. – М.: Наука, 1983.
43. **Елесеєв В.А.** Научные основы управления промышленным предприятием. – Донецк: Изд-во ДПИ, 1971.
44. **Жарковский Г.М.** Программно-целевое развитие крупных хозяйственных комплексов. – М.: Знание, 1984.
45. **Зарубина Н.Н.** Социология – культурные основы хозяйства и предпринимательства. – М.: ИИП, Изд-во «Магистр», 1998.
46. **Зверинцев А.** Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Изд-во Буковского, 1995.
47. **Зингер В., Ланг Л.** Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
48. **Зотов В.В., Ленский Е.В.** Задачи и организационные основы менеджмента. – М.: Корона-принт, 1996.
49. **Инжиниринг информационных и деловых процессов.** – М.: МЭСИ, 1998.
50. **Иноземцев В.Л.** За пределами экономического общества. – М.: Наука, 1998.

51. **Иноземцев В.Л.** Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Логос, 2000.
52. Интеллектуальная собственность и экономические формы ее реализации / Под ред. О.В. Катихина. – М.: Ин-т перспектив и проблем страны, 1998.
53. Информационные системы в экономике / Под ред. В.В. Дика. – М.: Финансы и статистика, 1996.
54. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желеных. – СПб.: Питер, 2002.
55. **Камерон К., Куинн Р.** Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
56. **Кантер Дж.** Управленческие информационные системы / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1982.
57. **Карлоф Б.** Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
58. **Карминский А.М., Нестеров П.В.** Информатизация бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997.
59. **Кастельс М.** Информационная эпоха: экономика, наука и культура / Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
60. **Козин А.В.** Менеджмент: методологическая культура: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2001.
61. **Козлов В.Д.** Управление организационной культурой. – М.: Изд-во Акад. общественных наук, 1990.
62. Комплекс моделей перспективного планирования. – М.: Наука, 1986.
63. **Копейкин Г.К.** Организационная культура как инструмент управления корпоративным поведением персонала: Сб. // Управление персоналом. Ученые записки. 2003. Кн. 1.
64. **Корнеев И.К., Машурцев В.А.** Информационные технологии в управлении. – М.: ИНФРА-М, 2001.
65. **Костров А.В.** Основы информационного менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
66. **Краснова В., Матвеев А., Привалов Н.** и др. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
67. **Криванов М.П.** Информационные технологии поддержки управленческих решений / Под общ. ред. проф. В.А. Белоусова. – М.: Экономика, 1997.

68. **Кукор Б.Л.** Организационное моделирование процесса управления предпринимательской деятельностью в регионе. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1996.

69. **Ладенко И.С., Тульчинский Г.Л.** Логика целевого управления. – Новосибирск: Наука, 1988.

70. **Левин Р., Дранг Д., Эделсон Б.** Практическое введение в технологию искусственного интеллекта и экспертных систем с иллюстрациями из Бейсика / Пер с англ. – М.: Финансы и статистика, 1991.

71. **Макарченко М.А.** Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур: Моногр. – СПб.: СПбГУЭиФ, 2004.

72. **Макарченко М.А.** Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий // Вестник СПбГУ. 2004. № 3. С. 53–78.

73. **Макарченко М.А.** Основные направления воздействия уровня культуры предприятия на эффективность его деятельности (системы бизнес-коммуникаций) // Вестник СПбГУЭиФ. 2004. № 3. С. 86–100.

74. **Макарченко М.А.** Системный подход к формированию организационной структуры. Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении: Сб. науч. тр. – СПб.: СПбГУЭиФ, 2002. – Вып. 6.

75. **Макарченко М.А.** Оценка эффективности организационной структуры предприятия. Экономические проблемы развития пищевых производств в современных условиях: Юбил. сб. науч. тр. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2003.

76. **Макарченко М.А.** Теория организации и организационное проектирование производственных систем: Моногр. – СПб.: НОУ «Институт бизнеса и права», 2002.

77. **Макарченко М.А.** Организационная культура российских предприятий: принципы и направления изучения. Управление персоналом: Ученые записки: Кн. 1. – СПб.: СПбАУП, 2003.

78. **Макарченко М.А.** Организационная культура как фактор успеха фирмы // Вестник Самарского государственного университета. – 2004. № 3 (33).

79. **Макарченко М.А.** Современный подход к формированию гибких организационных форм: Материалы семинаров политехнического симпозиума «Молодые ученые – промышленности Северо-Западного региона». – СПб.: Из-во СПб. политехн. ун-та, 2003.

80. **Мартынов Л.М.** Инфокомный менеджмент: теоретико-методологические и методические аспекты управления организациями в информационно-коммуникационной среде: Моногр. – М.: ИТЦ «Мобильные коммуникации», 2004.

81. **Масленникова Н.** Разработка структуры управления, обладающей потенциалом для изменений // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4.

82. **Медынский В.Г., Ильдеменов С.В.** Реинжиниринг инновационного предпринимательства. – М.: Экономика, 1999.

83. **Мильнер Б.З.** Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000.

84. **Мине Г., Шнайдер Д.** Мегакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке. – М.: Альпина паблишер, 2001.

85. **Минский М.** Фрейм для представления знаний / Пер. с англ. – М.: Энергия, 1979.

86. **Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.** Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

87. **Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.** Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.

88. Модели и методы управления производством: Сб. науч. тр. – Новосибирск: Наука, 1986.

89. Модели и механизмы внутрифирменного управления. – М.: Экономика, 1994.

90. **Никсон Фр.** Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности. – М.: Экономика, 1990.

91. **Новопашин А.И.** Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики. – М.: Высш. шк., 2001.

92. **О’Шонесси Дж.** Принципы организации управления фирмой. – М.: Экономика, 1988.

93. Организационно-экономическое информационное обеспечение бизнес-процессов: Сб. науч. тр. – Ростов н/Д: Изд-во Рост. строит. ун-та, 1999.

94. **Павловский Ю.Н.** Имитационные системы и модели. – М.: Знание, 1990.
95. **Пастухов Б.** Управление деловой активностью персонала // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 2.
96. **Петренко И.К., Исмуратов С.** Рынок. Бизнес. Менеджмент. – М. – Кустанай, 1994.
97. **Песоцкая Е.В., Бабкина Л.Н., Пилипенко В.И.** и др. Основы менеджмента. – СПб.: СПбГУЭиФ, 2004.
98. **Питере Т., Уотерман Р.** В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1988.
99. **Плесе Н.** Управление культурным многообразием требует смены парадигмы // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 2.
100. **Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции.** – М.: Экономика, НОРМА, 1997.
101. Проблемы программно-целевого планирования и управления / Под ред. Г.С. Поспелова. – М.: Наука, 1981.
102. **Пью Д.С., Хиксон Д. Дж.** Исследователи об организациях. – Penguin books, 2000.
103. **Радченко А.И.** Проблема совершенствования систем управления производством на основе системного подхода. – М.: Наука, 1988.
104. **Рюттингер Р.** Культура предпринимательства. – М.: Экономика, 1992.
105. Системный синтез критериев в задачах принятия решений. – М.: Радио и связь, 1991.
106. **Соколов Д.В.** Основы организационного проектирования: структуризация хозяйственных объектов. Ч. II: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1996.
107. **Соколов Д.В.** Основы организационного проектирования: предпринимательский подход: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1994.
108. **Соколов Д.В., Калугин В.К.** Организационное проектирование: теория, методы. – СПб.: СПбГУЭиФ, 1998.
109. **Спивак В.А.** Организационное поведение и управление персоналом. – СПб. – М. – Харьков – Минск: Питер, 2000.

110. **Спивак В.А.** Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.
111. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
112. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Экономика, 1987.
113. **Тодосейчук А.В.** Инновационные процессы как объект управления экономическим развитием. – М.: НИИУ, 1993.
114. **Томилов В.В.** Культура предпринимательства: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2000.
115. **Уотерман Р.** Фактор становления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988.
116. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
117. Управление персоналом: Ученые записки. Кн. 1 / Под ред. В.К. Потемкина. – СПб.: СПбГУЭиФ, 2003.
118. Управление ресурсами в условиях рынка: Учеб. пособие / Под ред. А.С. Булатова. – М.: МИМ ЛИНК, 1999.
119. **Фатхутдинов Р.А.** Система менеджмента. – М.: Интерсинтез, 1996.
120. **Черняк Ю.И.** Системный анализ в управлении экономикой. – М.: НИИУ, 1975.
121. **Шапиро Д.И.** Принятие решений в системах организационного управления: использование расплывчатых категорий. – М.: Энергоатомиздат, 1983.
122. **Широкова Г.В.** Курс «Управление изменениями» в системе бизнес-образования // Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 2.
123. **Широкова Г.В.** Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник СПбГУ. 2003. Вып. 3.
124. **Шумпетер И.** Теория экономического развития / Пер. с нем. – М.: Альпина паблишер, 1982.
125. **Яковец Ю.В.** Глобализация и взаимодействие цивилизаций. – М.: Экономика, 2001.
126. **Якубайтис Э.А.** Информационные сети и системы: Справ. кн. – М.: Финансы и статистика, 1996.
127. **Bazerman M.H.** Judgment in Managerial Decision Making. – N. Y., USA, 1994.
128. **Bromwich M.** Costing for planing. – N. Y.: Aldershot, 1988.

129. Building the Information Society: Moving Canada into the 21st Century. Ministry of Supply and Services, Canada, 1996.
130. **Bunn D.W.** Analysis for Optimal Decision. – Chichester, 1982.
131. **Burns T., Stalker G.M.** The Menagment of Innovation. – London: Tavistock, 1976.
132. Business and the Internet. The net imperative // Economist. 1999. 26 june.
133. **Cameron K.S., Ettington D.** The conceptual foundation of organization culture // Higher Education: Hahdbook of Theory and Research. – N.Y.: Agathon, 1988.
134. **Dutton J.E.** Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change // Journal of Management Studies. 1986. August.
135. **Edwards C., Ward J., Bymeway A.** The Essence of Information Systems. – N. Y.: Prentice-Hall, 1995.
136. Europe and the global information society. Recommendations to the European Council // Report to the USA Congress. 1994. May.
137. Europe at the Forefront of the Global Information Society: Rolling Action Plan. Communication from the European Comission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions. // Report to the USA Congress. 1995. August.
138. **Fitzgerald T.** Can change in organizational culture really be managed? // Higher Education: Hahdbook of Theory and Research. – N.Y.: Agathon, 1988.
139. Global Economic and Information Technology Market Forecasts. 2000–2005. – Strategic Planning Services (SPS). – N.Y.: Spectrum Economics, 1999.
140. Green Paper. Living and Working in the Information Society / People First. European Comission. – Belgium, 1996.
141. **Gregory G.** Decision Analysis. – London, G. B., 1988.
142. **Gregory R.** The Roads and Crossroads of Internet's History. – N.Y.: Oxford University Press, 1996.
143. **Hickson D.J., McMillan C.J.** (eds.). Organization and Nation: The Aston Programme IV. – Birmingham: Gower Publishing, 1981.
144. **Hickson D.J., McMillan C.J.** (eds.). Organization and Nation: The Aston Programme IV. – Birmingham: Gower Publishing, 1981.

145. **Hofstede G.** Culture's Consequences. – London: Sage Publications, 1980.
146. **Horge B.S., Antony W.P., Gales L.M.** Organization Theory. – Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
147. **Hunt R.G.** Technology and Organization. – Homewood, R.D. Irwin, 1970.
148. **Jaques E.** The Changing Culture of a Factory. – N.Y.: Tavistock, 1971.
149. **Jerimier J.M., Slocum J.W.** Organizational subcultures in a soft bureaucracy // Organization Science. 1991. № 2.
150. **Johnson D.** Quantitative Business Analysis. – London: Sade Publications, 1986.
151. **Kotter J.P., Heskett J.I.** Corporate Culture and Performance. – N.Y.: Free press, 1992.
152. **Lapidus M.C., Corbin M.D.** Business in the Russian Free Market. – Kansas City, USA: Publish redactions, 1995.
153. **Lawrence P.R., Lorsch J.W.** Organization and Environment. – Homewood: R.D. Irwin, 1969.
154. Managerial Decision Making. History of Management Thought. – Aldershot: PSC, 1995.
155. **Martin J.** Cultures in Organization. – N.Y.: Oxford University Press, 1997.
156. **Mintzberg G.H.** Structures in Fives: Designing Effective Organizations. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
157. **Mintzberg G.H.** Structures in Fives: Designing Effective Organizations. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
158. **Mitroff I.** Stakeholders of the Organizational Mind. – S. Francisco: Jossey-Bass, 1986.
159. Models and Experiments in Risk and Rationality. – Dordrecht: Gower Publishing, 1994.
160. **Ouchi W.G.** Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. – Reading: Addison-Wesley, 1981.
161. **Perrow C.** Organizational Analysis. – Wadsworth: Wash., 1970.
162. **Porat M.** The Information Economy. – Wadsworth: Wash., 1977.

163. **Pugh D.S., Hickon D.J.** Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I. – Birmingham: Gower Publishing, 1976.

164. **Pugh D.S., Minings C.R.** Organizational Structure. – Extensions and Replications: The Aston Programme II. – Birmingham: Gower Publishing, 1976.

165. **Pugh D.S., Payne R.L.** Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III. – Birmingham: Gower Publishing, 1977.

166. **Pugh D.S., Payne R.L.** Organizational Behavior in its Context: The Aston Programme III. – Birmingham: Gower Publishing, 1977.

167. **Rivett B.H.P.** Models Building for Decision Analysis. – Chichester: G. B., 1980.

168. **Robbins S.** Organization Theory. Structure, Design and Application-Englwood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

169. **Sheine E.H.** Organizational Culture and Leadership. – S. Francisco: Jossey-Bass, 1985.

170. **Silverman D.** The Theory of Organizations. – Heinemann: Amacom, 1976.

171. The Global Information Infrastructure: Agenda for Cooperation. – N.Y.: Spectrum Economics, 1995.

172. **Trist E.L., Bamforth K.W.** Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Case Getting // Human Relations. Vol. 44. № 1. 1955.

173. **Tukey J.W.** Exploratory Data Analysis.– N.Y.: Prentice–Hall, 1977.

174. **Urwick L.** Notes of the Theory of Organization. – N.Y.: Amacom, 1956.

175. **Williamson O.** Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. – N.Y.: Free Press, 1975.

176. **Woodward J.** Industrial Organization. – London: Oxford University Press, 1965.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Понятие теории организации и ее место в системе наук	8
1.2. Подходы, принципы и методы теории организации	11
1.3. Основные концепции теории организации	15
2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ. СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ	19
2.1. Рынок как внешняя среда деятельности организации	19
2.2. Организация как юридическое лицо. Виды организаций	26
3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОВОКУПНОСТЬ ЛЮДЕЙ	36
3.1. Психология малой группы и ее влияние на характеристики организации	36
3.2. Принципы изучения элементов организации	40
3.3. Обработка результатов опроса	46
3.4. Использование результатов исследования элементов организации	51
4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....	56
4.1. Основные характеристики организационной культуры	56
4.2. Типы и виды организационной культуры	60
4.3. Методы оценки и измерения организационной культуры	70
4.4. Принципы изменения организационной культуры.....	81
5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ	93
5.1. Понятие и основные принципы формирования структуры управления	93
5.2. Типы и виды структур	100
6. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	107
6.1. Бюрократическая организация и организация постбюрократического типа	107
6.2. Современные тенденции в развитии организации	111
6.3. Характеристика организации будущего.....	115
6.4. Типы организаций будущего и их современные прообразы	118
7. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.....	128
7.1. Роль и сущность организационного проектирования.....	128
7.2. Контроль как основа осуществления процесса проектирования	132
7.3. Методы формирования организационной структуры	139
7.4. Критерии оценки эффективности организационной структуры	145
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	154

Макарченко Марина Арнольдовна

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор

Е.О. Трусова

Корректор

Н.И. Михайлова

Компьютерная верстка

Н.В. Гуральник

Дизайн обложки

Н.А. Потехина

Подписано в печать 27.04.2008. Формат 60×84 1/16
Печать офсетная. Усл. печ. л. 9,54. Печ. л. 10,25. Уч.-изд. л. 10,0
Тираж 150 экз. Заказ № С 78

СПбГУНиПТ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9
ИКК СПбГУНиПТ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9