

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Водопьянова Н.А.

Теория организации

Электронное учебное пособие



Волжский

2019

ББК 65.291.21я73
ББК 33(07)
В 624

Рецензенты:

Доцент кафедры экономики и экономической безопасности МБОУ ВО «
Волжский институт экономики, педагогики и права, канд. экон. наук. доцент
Коваленко О.А.,
Президент Союза «Волжская торгово-промышленная палата», к.э.н.
Глухов В.Н.

Издается по решению редакционно-издательского совета
Волгоградского государственного технического университета

Водопьянова, Н.А.

Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие /
Н.А. Водопьянова ; ВПИ (филиал) ВолгГТУ, – Электрон. текстовые
дан. (1 файл: 9,19 МБ). – Волжский, 2019. – Режим доступа:
<http://lib.volpi.ru>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9948-3478-7

Предлагаемое учебное пособие способствует более эффективному усвоению
основных разделов курса «Теория организации» и содержит различные вопросы
издания, которые являются отличной тренировкой для развития системного
мышления у студентов. Предназначено для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим направлениям.

Ил. 9, табл. 6, библиограф.: 37 назв.

ISBN 978-5-9948-3478-7

© Волгоградский государственный
технический университет, 2019
© Волжский политехнический
институт, 2019

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Введение в теорию организации	6
1.1. Назначение, сущность, цели, задачи дисциплины.	6
1.2. Теория организации в системе наук	12
Глава 2. Развитие организационно - управленческой мысли	15
2.1. Классическая теория организаций	15
2.2. Вклад в теорию организации зарубежных школ менеджмента середины XX века	23
2.3. Развитие организационной теории в России	29
2.4. Современные школы и направления теории организации	40
Глава 3. Организация как система	63
3.1. Общие понятия теории систем	63
3.2. Классификация систем	64
3.3. Возможные результаты при нарушении целостности системы	68
Глава 4. Законы организации	70
4.1. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность»	70
4.2. Объективные законы организации	72
4.3. Субъективные законы организации	78
4.4. Принципы организации	82
Глава 5. Организационная среда	106
5.1. Внутренняя и внешняя среда организации	106
5.2. Основные факторы внешней среды прямого воздействия	111
5.3. Основные факторы внешней среды косвенного воздействия	115
5.4. Основные факторы глобальной внешней среды	119
5.5. Взаимосвязь организации с внешней средой	121
Глава 6. Классификация организаций	130
6.1. Типология организаций по организационно – формальному критерию	130
6.2. Функциональный подход к типологии организаций	134
6.3. Социально-психологический подход к типологии организаций	134
6.4. Дополнительные классификации организаций	138
Глава 7. Организационная культура	141
7.1. Понятие организационной культуры	141
7.2. Функции организационной культуры	147
7.3. Типы организационной культуры	149
7.4. Факторы, влияющие на культуру организации	155
Глава 8. Будущее организаций	161
8.1. Причины и основные направления современных организационных изменений	161
8.2. Свойства и виды организаций будущего	165
Итоговое тестовое задание	170
Библиографический список	181

Введение

Одной из основных задач высшей школы является формирование у молодого специалиста системного мышления на основе глубокого понимания явлений, процессов и отношений, возникающих как в рамках отдельной организации, так и за ее пределами.

Центральной проблемой учебного пособия является рассмотрение закономерностей функционирования современных организаций, анализ законов и принципов их функционирования, изучение возможных направлений их развития.

В пособии использованы теоретические предпосылки общепризнанных исследователей организаций и систем: Г. Форда, А. Файоля., П. Друкера, Г. Саймона, Г. Минцберга,

Ограниченный объем учебного пособия не позволил рассмотреть с достаточной полнотой все вопросы курса теории организации, включенные в программу. Однако при построении концепции пособия и изложении материала автор стремилась реализовать принципы комплексности и компактности, что позволяет студентам сконцентрироваться на главных положениях изучаемой дисциплины. Логически материал представлен в главах, каждая имеет структуру, адекватную главным задачам пособия, и представлена соответствующими блоками.

1. Опорный конспект лекции кратко раскрывает содержание каждой темы.

2. Вопросы для самоконтроля предлагаются студентам для самопроверки, а также для текущего контроля.

3. Тесты и упражнения являются неотъемлемой частью пособия и направлены на закрепление изученного по теме материала, на освоение навыков и умений, связанных с логикой мышления, на развитие способностей анализа и синтеза информации.

4. Список литературы для студентов подобран с учетом трудоемкости курса, исходя из реальных возможностей и бюджета времени студентов.

Особенностью учебного пособия является доступность изложения материала и ее наглядность: использование схем, рисунков, графиков, иллюстрирующих изучаемое явление, систематизирующих и обобщающих учебный материал.

Глава 1. Введение в теорию организации

1.1. Назначение, сущность, цели, задачи дисциплины

В современный период в российской экономике резко возрастает роль грамотного и адекватного менеджмента. В этой связи часто говорят о его научном характере. Наблюдения автора позволяют утверждать, что российским компаниям не хватает осознания важности того, что менеджмент, помимо всего прочего, является еще и наукой об организации как системном явлении.

Вавилонская цивилизация была одной из наиболее развитых в I тыс. до н. э. По оценкам исследователей, в период расцвета Вавилона в нем жило около 1 млн. человек. Хозяйство этого города базировалось на ирригации рек Тигра и Евфрата. Избыточные воды сбрасывались в море через Тигр. Орошаемых земель хватало для того, чтобы кормить население великого города. Но в 582 г. до н. э. царь Навуходоносор скрепил мир с Египтом женитьбой на царице Нитокрис. Новая царица Вавилона, посоветовавшись со своими помощниками-египтянами, предложила соорудить новый канал и увеличить площадь орошаемых земель (за основу был взят успешный опыт ирригации Нила). Проект был реализован, площадь орошаемых земель увеличилась. Но в результате этого Евфрат стал течь медленнее, речной песок стал оседать в системе каналов, начался процесс засоления почв. Это привело к резкому возрастанию издержек по поддержанию системы в работоспособном состоянии. Земледелие перестало быть рентабельным. Данный процесс продолжался почти два века, но уже в IV веке до н. э. Вавилон начал пустеть. К 129 г. до н. э. он был покорен парфянами, а к началу нашей эры от него остались одни руины [16].

Целый Вавилон погиб в результате ошибки в организации хозяйственной деятельности. Таким образом, я пыталась, возможно, иносказательным образом объяснить вам насколько важно знание научных

основ организации. Дабы, изучив накопленные научные знания в этой сфере, вы в дальнейшей своей управленческой деятельности не уподобились «помощникам-египтянам».

Объектом Теории организации – является организация. Большой энциклопедический словарь дает такое определение организации: организация (франц. - organisation, от средневекового латинского organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю) – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления.

Организацию следует рассматривать с двух сторон: статической и динамической.

В динамике организация представляет собой процессы по упорядочиванию, которые могут быть как естественными (воплощающими организующее начало природы), так и целенаправленно формируемыми. Чаще всего термин «организовать» употребляется тогда, когда речь идет о целенаправленном взаимодействии людей друг с другом (налаживание устойчивых связей, координация деятельности и т.д.) либо о целесообразном построении взаимодействия людей и механизмов [8].

В статике термином «организация» можно охарактеризовать состояние внутренней упорядоченности, согласованности и взаимодействия частей целого. Здесь понятие «организация» является практически синонимом «системы».

Как система организация обладает следующими признаками [14]:

- целостность, состоит из множества элементов, взаимодействующих друг с другом для достижения единой цели;

- упорядоченность, имеет четкую форму иерархических и координационных связей;

- эмерджентность, т.е. обладает качественно новым свойством целого, которого нет ни у одного из составляющих ее элементов.

Теория организации изучает все формы организации в природе и обществе. Можно выделить несколько уровней функционирования организационных моделей:

На макроуровне теория организаций подразделяется на:

- организацию биологических систем;
- организацию технических систем;
- организацию социальных систем.

По степени сложности организация социальной системы выходит среди прочих на первый план, так как она в геометрической прогрессии усиливает сочетание неопределенности в технической и биологической системах, соединенных с ней для достижения поставленных целей. Организация социальных систем и является предметом науки теория организации.

Особенности социальной системы можно описать следующими свойствами [13]:

1. Изменчивость отдельных параметров и стохастичности ее поведения;
2. Уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях и вместе с тем наличие у нее определенных границ возможностей, определяемых ресурсами;
3. Противостояние энтропийным, разрушающим систему тенденциям (самосохранение);
4. Адаптивность к окружающим условиям;
5. Формируемость целей внутри системы.

На уровне социальных систем теория организаций делится на:

- Организацию правовой системы;

- Организацию политической системы;
- Организацию социально-экономической системы и т.д.

На уровне организации социально-экономических систем выделяется организация производства на предприятиях различных отраслей.

Определение организации и уточнение ее предмета позволяют установить основные вопросы, которые должна решать теория организации как наука применительно к производственным организациям. Здесь имеет место соотношение целого (теория организации) и части (теория организации применительно к производственным организациям).

По нашему мнению, таких вопросов существует четыре:

- 1) определение размеров и границ организации,
- 2) определение способа упорядочивания элементов организации,
- 3) определение элементарной единицы (“атома”) организации,
- 4) определение способа адаптации организации к изменениям.

Начнем с проблемы определения размеров и границ организации. Применительно к организациям экономическим (предприятиям, фирмам, корпорациям и проч.) данная проблема сводится фактически к определению размеров производства и сбыта продукции.

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

В теории существуют два подхода к решению данной проблемы (один исторически предшествует другому).

Первый – на основе неоклассических постулатов, когда задача определения размеров и границ фирмы связана с использованием аппарата производственной функции [7]. В наиболее простой интерпретации объем производства, когда прибыль, получаемая фирмой, является максимальной, определяется при условии равенства предельных издержек и предельного

дохода. Это означает, что фирма оптимальным способом использует имеющиеся у нее ресурсы, при условии бесплатности рыночных трансакций.

Второй подход дает возможность определить искомый объем производства с учетом трансакционных издержек при небесплатности рыночных сделок (трансакций). Здесь аппарат производственной функции заменяется сопоставлением специфических издержек, которыми являются отмеченные выше трансакционные издержки. Их учет позволяет определиться с включением (исключением) в состав организации (фирмы, предприятия) той или иной конкретной деятельности, например, собственного производства комплектующих или их закупки, создания собственной сбытовой сети или работы с оптовым торговцем [7].

Следующая задача теории организации – определение способа упорядочивания элементов организации.

Как нам представляется, это возможно только при помощи исследования внутренней структуры организации. В результате его проведения обозначились три различных подхода к решению отмеченной проблемы.

Первый связан с выделением линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной структур организации.

При всей своей распространенности данный подход страдает односторонностью и не учитывает важнейшие для менеджмента отношения: собственности, контроля и управления. Это противоречие снимается при рассмотрении другой классификации внутрифирменного упорядочивания элементов, делящей структуру организации на унитарную, холдинговую и мульти-дивизиональную структуры.

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

В экономических организациях (фирмах, предприятиях) выделяют два вида таких структурных единиц. Первый – технологическая единица на основе разделения труда на некоторые элементарные составляющие с

закреплением трудовых заданий за определенными работниками (или группами работников). При этом возникают хорошо известные структурные единицы в виде отделов, служб, цехов, участков и т. д.

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

Последним (четвертым) вопросом, решаемым теорией организации, является определение способа адаптации организаций к изменениям, прежде всего, внешней среды.

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

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

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития. Кроме того теория выполняет

объяснительную функцию. Она показывает, какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии.

Таким образом, в самом общем случае под организацией следует понимать упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство. Соответственно и теория организаций нацелена на выполнение функций изучения обобщения и систематизации знаний о социальных системах.

1.2. Теория организации в системе наук

Понимание организации как сложного системного динамически развивающегося явления, по мнению профессора Мильнера, положено в основу теории организации. По его мнению, организации не могут быть предметом изучения одной науки. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения.

Курс теории организации тесно связан с экономическими и техническими дисциплинами. В первую очередь это экономическая теория, теория менеджмента, социология, психология, теория права, математика и информатика.

Методологической базой всех наук, изучающих социальные системы, является экономика, раскрывающая закономерности производства, потребления, распределения благ и удовлетворения потребностей. Теория организаций изучает особенности действия этих законов в условиях производственно-хозяйственной деятельности организаций, для чего необходимо знать эти законы и понимать механизм их действия.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций принадлежит науке об управлении. Причем достаточно сложно провести границу между организацией производства и управлением производством. Разделить предмет наук возможно, уточнив ракурс исследования. Теория

организации отвечает на вопросы чем управлять, а управление – зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для эффективного управления, позволяет глубже и всестороннее исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей, взаимозависимостей, учесть особенности каждой стадии жизненного цикла субъектов хозяйствования. Разумеется, при таком подходе сохраняются объективно существующие связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности.

Интересы комплексного решения проблем организации требуют учета того, что социальные системы включают в себе не только производственную структуру, но и систему индивидов (с их способностями, интересами моделями поведения и групповой включенностью), что требует применения в теории организации методов и достижений социальных наук: психологии, социологии, антропологии и т.д.

Вклад психологии в теорию организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидов в организации. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям или поступкам людей.

Исследования в области социологии расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в отношения между собой. Принципиально важным является изучение группового поведения, особенно в сложных и формальных организациях. Актуальными становятся выводы и рекомендации социологов о групповой динамике, процессах социализации, бюрократии, коммуникации, статуса, власти. Большое значение имеют теории малых групп и мотивации человеческого поведения.

Вклад антропологии в теорию организаций подразумевает знание среди прочих проблем культурной идентификации индивидов, процессов формирования культурных норм и ценностей.

Особую значимость приобретает связь теории организации с теорией права. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юриспруденции как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится к административному и уголовному разделам права, так как они закрепляют рамки формальной организации и нормы ее взаимоотношений с внешней средой.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как, по вашему мнению, связаны «Теория организаций» и «Менеджмент»?
2. Охарактеризуйте предмет, проблематику и задачи теории организаций.
3. Опишите организацию как процесс. Приведите пример из вашей практики.
4. Опишите организацию как явление. Приведите пример из вашей практики.

Глава 2. Развитие организационно-управленческой мысли

2.1. Классическая теория организаций

Становление и развитие теории организации в историческом аспекте можно соотнести с тремя периодами, которые определили главные задачи, стоящие перед деловым предприятием:

1. Период массового спроса.
2. Период массового сбыта.
3. Период постиндустриального производства.

Период массового спроса. Классическая школа связана с рассветом индустриализации экономики. В конце XIX века в производстве произошли крупнейшие сдвиги – резко возросли его масштаб и концентрация, что выразилось в появлении огромных предприятий, на которых устанавливалось дорогостоящее оборудование, внедрялись сложные технологические процессы.

Новый характер производства потребовал иных организационных структур, иных схем управления, нежели при цеховой организации производства времен А. Смита. От работников требовалась более высокий уровень профессиональных умений и точность выполнения трудовых заданий. Этого не могла обеспечить система управления, базировавшаяся на эмпирическом подходе к организации производства. На смену ей пришла научная организация производства, начался рассвет классической школы менеджмента и теории организации [15].

К первой научной школе, возникшей в этот период, относится рационалистическая школа, основы которой заложил Ф.У. Тейлор (1856-1915) (книга "Принципы научного менеджмента" появилась в 1911 г.). Заслуга Тейлора состоит в том, что он впервые предложил осуществлять управление на научной основе.

Свою карьеру Ф. Тейлор начал с рабочего, а затем, получив высшее образование инженера-механика, за 8 лет дослужился до должности главного инженера сталелитейной компании. С самого начала своей карьеры инженер Тейлор более всего интересовался возможностями внедрения научных методов организации труда на производстве.

Исследование основных процессов труда с секундомером позволило установить ему обоснованные нормы продолжительности выполнения основных трудовых операций, что привело к значительному, в 3-4 раза, росту производительности труда, при росте з/п всего на 60%, так как выросла не интенсификация труда, а его рационализация [15].

Наблюдая за разгрузкой рабочими угля на сталелитейном предприятии, он заметил, что объем выработки рабочих зависел от того, насколько форма лопаты соответствовала особенностям поступающего угля. Он предложил рабочим пользоваться разными по форме лопатами. Результаты этого усовершенствования простых трудовых операций потрясли его: производительность труда рабочих возросла в несколько раз. Открылась совершенно новая область приложения творческих усилий – технология трудовых операций. Невидимый ранее организационный контекст труда стал для Тейлора объектом пристального внимания.

Поскольку производительность труда возросла, то появилась возможность отбора людей наиболее способных работать с данной производительностью и увольнения менее способных, а высвобождаемые финансовые средства использовать для дополнительного материального поощрения. Наметились контуры новой системы управления производством и работы с персоналом, посредством более пристального внимания со стороны управляющих к организации труда подчиненных. А анализ производственных задач позволил изобрести и новые механизмы управления людьми.

Все сказанное нашло отражение в подходе Ф. Тейлора к проблемам управления людьми. Вот как сам Тейлор определяет смысл и цель своей

концепции: «Максимальная прибыль предпринимателя!» [15]. При этом он руководствуется постулатом: рабочий ленив! Роста производительности труда можно достичь лишь путем принуждения на основе научной организации труда.

Основные положения системы Тейлора позволили сформулировать ряд общих принципов организации труда. Они включают в себя:

- изучение элементов времени и установление ежедневного задания;
- устранение лишних непродуктивных движений,
- подбор и обучение рабочих,
- подбор инструментов и оборудования, режимов обработки, приемов выполнения работ для достижения максимальной производительности,
- контролирование методов работы, а не производительности,
- дифференциальная система оплаты труда,
- наличие инструкционных карт организации труда,
- введение функционального управления.

Можно видеть, что вся система Тейлора направлена на повышение эффективности производства. Рабочие должны работать, считал Тейлор, а менеджеры – думать. Роста производительности труда можно достичь лишь путем принуждения на основе научной организации труда. Таким образом, тейлоризм строится на «принудительном сотрудничестве» рабочего и предпринимателя, монополизирующего функцию рациональной (мыслительной) организации, тогда как рабочий уподобляется «животному», «машине», «винтику», а система управления «машине по выжиманию пота».

Тейлор считал, что организаторы производства должны собирать, объединять и классифицировать информацию, и, пользуясь полученными научными знаниями, сводить их в общие принципы и законы функционирования организации, которые могли бы использоваться при выполнении ежедневных заданий.

Помимо Тейлора представителями этой школы были Френк и Лилиан Гилбреты. Они ставили перед собой задачу отыскать оптимальные способы

выполнения любой работы, разделив ее на элементарные движения. Установив, что каменщик вместо 12 движений и кучи инструментов может обойтись пятью движениями и мастерком, Гилбрейт провел эксперимент, который позволил установить, что в результате научной организации труда производительность каменщиков выросла со 120 кирпичей в час до 350. Работники, не способные освоить новые методы, увольнялись [15].

Таким образом, представители этой школы впервые начали говорить о необходимости научного подхода к организации труда и управления. Они свято верили в то, что нашли единственно верный путь бесконечного усовершенствования процесса производства, за счет наращивания организации и производительности труда. Однако в реальности этот метод оказался исчерпаем по мере того, как интенсивность труда достигла своего предела.

Если представители рационалистической школы организации производства занимались вопросами рационализации труда отдельных работников, то административная школа преодолела этот недостаток, рассматривая проблемы организации производства в целом. Эта школа оказала большее влияние на теорию организации, так как предложила универсальные принципы организации и управления, которые можно было использовать на всех уровнях и во всех типах организации.

Основателем этой школы считают Анри Файоля (1916г. «Общее и промышленное управление») [15]. Работу любого предприятия он предлагал строить по следующим направлениям:

- производство (осуществление технологического процесса),
- коммерческая деятельность (закупка продажа),
- финансовое направление (накопление и эффективное использование финансовых средств),
- бухгалтерское направление (учет и инвентаризация),
- административное направление (взаимодействие администрации с работниками),

- безопасность (работников и предприятия).

Файоль сформулировал пять основных элементов, из которых складывается административная деятельность (их называют еще «функциями администрации», или «административными функциями»):

- предвидение,
- планирование,
- организация,
- координация,
- контроль.

Предприятие Файоль называет «социальным организмом». Управлять им – значит вести его к цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в наличии ресурсов. Очень важными в учении французского исследователя являются положения о зависимости эффективности управления от уровня субъективной компетенции и образования, а также уровня его знаний о самой «административной науке».

Именно с учетом этих двух обстоятельств Файоль формулирует 14 принципов науки управления и организации, т.е. научного менеджмента:

1. Разделение труда (специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы за счет сокращения количества целей, на достижение которых направлены затраты труда работающего).

2. Полномочия и ответственность (делегирование каждому работающему прав, полномочий, достаточных для того, чтобы он мог нести полную ответственность за выполнение назначенной ему работы).

3. Дисциплина (подчинение работающих четко обозначенным условиям соглашения между ними и руководством предприятия, а также применение управляющими справедливых санкций к нарушителям дисциплины).

4. Единоначалие (работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним – своим непосредственным начальником).

5. Единство действий (объединение в группу всех действий, имеющих одинаковую цель, и осуществление их по единому плану).

6. Скалярная цепь (неразрывная цепь команд, по которым передаются все распоряжения и осуществляется коммуникация между уровнями системной иерархии управления – "цепь начальников").

7. Подчиненность личных интересов коллективным (преобладание интересов организации над интересами индивидов).

8. Поощрение персонала (получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд).

9. Централизация (делегирование полномочий пропорционально уровню ответственности).

10. Порядок (рабочее место для каждого работника, каждый работник на своем рабочем месте).

11. Справедливость (проведение по справедливости в жизнь установленных правил и соглашений на всех уровнях скалярной цепи).

12. Стабильность персонала (ориентация работающих на лояльность по отношению к предприятию и долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть существенно снижает эффективность работы организации).

13. Инициатива (стимулирование работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ).

14. Корпоративный дух (гармония интересов персонала и организации для обеспечения единства усилий).

Процесс организации А. Файоль рассматривал как определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, то есть придание формы всей структуре через определение места и функций каждого ее компонента.

Вершиной рациональной организации можно считать теорию М. Вебера об идеальной бюрократии [4] как организации, в которой точно предсказуемы и поведение, и результат деятельности, так как четко

прописаны все должностные обязанности, взаимосвязи, структура согласования и принятия решений, ответственности. Из организации совершенно удален личностный фактор, а люди лишены эмоций и действуют строго формально по абстрактным правилам. Цель данной организации – гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное достижение целей организации.

В этом же направлении развивал свои принципы управления и организации производства основатель американского автомобилестроения, Генри Форд (1863-1947). Его усилия, конечно же, были направлены на разработку наиболее эффективной структуры управления и организации производства собственного концерна. Он указывал, что недостаточно просто обеспечить потребителей продукцией, потребителей необходимо создавать. Руководствуясь этим Форд установил на своих предприятиях восьмичасовой рабочий день, увеличил заработную плату в 2 раза, усовершенствовал организацию производства, внедрив конвейерное высокомеханизированное производство в 1913 г. [3].

Результаты его внедрения были огромны. Разделение труда до простейших операций, работа с взаимозаменяемыми узлами, высокий темп работы привели к тому, что автомобиль стал собираться за 2 часа, вместо 1,5-2 дней. И стоить 400 долл. Вместо 850. Для теории организации это стало своеобразным итогом рационализации процесса организации труда, так как дальнейшее наращивание эксплуатации стало невозможным.

В 30-е гг. XX столетия тейлоровские методы организации производства с целью повышения производительности труда оказались исчерпанными. Формулируется новая организационно-управленческая парадигма, получившая условное название школы человеческих отношений, рассматривавшая каждое предприятие как определенную социальную систему.

Одним из представителей этого направления стал профессор Гарварда Г. Мюнстенберг. (1863-1916), подчеркивавший зависимость

производительности труда от психологических факторов. Он был автором первого текста по инженерной психологии.[5].

Одним из основателей этого направления так же считается Элтон Мэйо (1880-1949). Главные разработки, положенные в основу этого направления, он опубликовал в книге «Человеческие проблемы в индустриальной цивилизации», которые сделал в результате Хоторнского эксперимента [25].

Руководство компании «Вестерн Электрик» заказало группе специалистов под руководством Мэйо исследование по оценке влияния различных условий труда на производительность труда работниц сборочных цехов этой компании. Исследуемыми факторами выступали освещенность рабочего места, продолжительность перерывов и др. При выполнении этого заказа группа Мэйо установила любопытную закономерность: производительность труда работниц постоянно возрастала, несмотря на варьирование внешних факторов труда. Исследователи, к удивлению отмечали, что освещенность рабочего места падала до яркости лунного света, а производительность труда все возрастала.

Обнаруженные аномалии не соответствовали существующим представлениям. Люди почему-то работали лучше, хотя условия их работы ухудшались. Видимо, существовал некий фактор "X", который исследователями просто не учитывался. Возможным объяснением этих аномалий могло быть само вмешательство исследователей в производственный процесс. Проявленный интерес и внимание к работницам предприятия, к условиям их труда со стороны представителей научного мира обусловил повышение показателей дневной выработки работниц. Оказалось что имеет место эффект социального присутствия, когда осознание сопричастности других влияет на характеристики деятельности в сравнении с одиночным выполнением.

Результатом проведенного Мэйо исследования стали следующие установки, на которых и предписывалось основывать управление организацией:

1. человек есть "социальное животное" (парафраз аристотелевского *zoon politicon*), включенное в контекст группового поведения,
2. жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой,
3. руководство (управление) должно быть ориентировано на человека, а не на продукцию.

В результате в теории менеджмента люди перестали рассматриваться как социальные атомы, действующие изолированно. В круг проблем менеджмента было введено представление о совместной деятельности и социальном факторе развития организации. Концепция, разработанная Мэйо, предлагает смотреть на сотрудников не только сквозь призму их экономических интересов, но и социальных, с точки зрения признания их личного вклада, важности установления благоприятного делового фона на рабочем месте.

Это направление дало начало разработкам в сфере: (1) увеличения внимания к социальным потребностям людей и (2) исследованию роли неформальных отношений в организациях.

Таким образом, в начале XX века сложились три основных направления в теории организации производства: рационалистическое, административное и направление человеческих отношений. В рамках каждого из этих направлений создавалась теория организации, претендующая на универсальность и наибольшую эффективность. Однако на практике в чистом виде эти теории мало применимы, хотя, безусловно, составляют основу научной теории.

2.2. Вклад в теорию организации зарубежных школ менеджмента середины XX века

Примерно с 60-х годов, по оценкам многих исследователей, страны с развитой экономикой вступили в такой период своего развития, который

может быть назван эпохой массового сбыта. Его отличительной особенностью становится сложность определения стратегических направлений развития организации и сложность взаимосвязей в организационной структуре. В середине XX века продолжают развиваться следующие течения научной организации:

1. Школа постклассицизма
2. Школа поведенческих наук
3. Количественная школа
4. Школа социальных систем
5. Ситуационная школа

Школа постклассицизма продолжила исследования Тейлора и Файоля. Ее основные представители А. Гьюлик и Л. Урвик доказывали в своей работе 1937 года, что административная деятельность должна включать, помимо пяти функций Файоля, еще и следующие четыре функции [8]:

- по работе с персоналом,
- руководство,
- отчетность,
- составление бюджетов.

В целом представители постклассицизма рассматривали организацию с формальной стороны, а управление ею как конструирование ее деятельности через введение строгой системы правил обязательных для всех.

Школа поведенческих наук (1950 - по настоящее время). Цель школы в разработке рекомендаций по повышению эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Наибольшую популярность эта школа приобрела в 60-е с выходом в свет работ Д. МакГрегора (1906-1964). Важной заслугой МакГрегора стало то, что он был первым, кто связал взгляды психологов на мотивацию человека с теорией организации [8].

В традиционных концепциях менеджмента руководство непосредственно само направляет и контролирует трудовую деятельность

сотрудников. Это происходит в силу того, что предполагаются определенные допущения о природе мотивации человека, которые МакГрегор определяет как Теорию «Х». Эта теория основывается на следующих предпосылках:

- обычному человеку присуща неприязнь к работе и желание ее избежать;
- вследствие нежелания работать, большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять и подвергать различным дисциплинарным санкциям и наказаниям для достижения, целей стоящих перед ней организацией;
- обычный человек предпочитает, чтобы им управляли, стремится избежать ответственности, имеет относительно низкое честолюбие и желает находиться в комфортных условиях безопасного окружения.

Исходя из этого, МакГрегор предлагает альтернативную концепцию, обозначенную как Теория «Y».

Эта альтернативная теория имеет следующие предположения о природе трудовой мотивации человека:

- для человека затраты физических и умственных усилий в процессе работы также естественны, как и во время игры и отдыха. Обычный человек по своей внутренней сущности не испытывает неприязни к работе. Он воспринимает и интерпретирует работу, как источник удовлетворения или наказания в зависимости от условий трудовой деятельности;
- внешний контроль не является единственным средством, побуждающим людей затрачивать определенные усилия на выполнение работы. Люди способны осуществлять самоконтроль и самопобуждение, направленные на достижение цели, относительно которой они приняли определенные обязательства;
- самым значительным вознаграждением в случае принятия на себя обязательств служит удовлетворение потребностей человека в самореализации. Этим вознаграждением может быть непосредственный результат усилий человека, направленных на достижение целей организации;

- при создании соответствующих условий обычный человек способен научиться не только принимать ответственность, но и стремиться брать ее на себя;
- большинство людей способны вносить творческий вклад в решение проблем организации, но этот творческий потенциал не используется на практике в полном объеме.

МакГрегор анализирует возможные пути перехода от Теории "Х" к Теории "Y", формулируя в своих работах основные цели управления с учетом нового видения основ трудовой мотивации людей.

«Главная задача управления, – писал МакГрегор, – состоит в такой организации условий и методов работы, чтобы, направляя усилия людей на достижение целей организации, они достигали бы и собственных целей».

Несмотря на множество положительных результатов, школа поведенческих наук недооценивала противоречивость интересов в организациях. Ее представители не придавали особого внимания экономическому, политическому и социальному фону, на котором возникают и приобретают свой смысл человеческие взаимоотношения. Следствием такой недооценки стал вывод об изначальной гармонии интересов в организации, что не соответствовало реальности.

Становление количественной школы связано с появлением ЭВМ и возможностью моделирования организационных структур, используя сложные расчеты. Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение теории систем, кибернетики и эргономики к вопросам управления. Отсюда вырастает идея управления социальной и производственной средой предприятия, основной целью которого является уменьшение предельности, разрыва между возможностями человека и требованиями к нему, другими словами, согласование человека и внешней среды, включающей технику, условия работы и отдыха.

Однако выпуск дифференцированной по видам продукции все возрастающего качества требовал участия специалистов высокой квалификации. Усложнение задач, решаемых предприятием, по-прежнему приковывало внимание теоретиков управления к внутреннему миру человека и процессу социального взаимодействия в процессе труда. Новые идеи оформились как школа социальных систем.

В рамках школы социальных систем организация характеризуется как совокупность двух взаимозависимых подсистем – технико-технологической (техническая организация) и социально-психологической (социальная организация), регулирующих поведение ее участников и выполняющих функцию соединения техники и человеческого компонента. Основные представители Герберт Саймон, Рэнсис Лайкерт, Алвин Гоулднер.

Г.Саймон впервые исследовал процесс "идентификации работника с организацией", в результате которого работник, вновь поступивший в организацию, через определенное время принимает ее цели, начинает рассматривать индивидуальные задачи через их призму и проявляет готовность добровольно, самостоятельно и без принуждения извне предпринимать действия (принимать решения), направленные на удовлетворение интересов и достижение целей организации. При этом принятые им решения он воспринимает не как навязанные, а как соответствующие его побуждениям и собственной мотивации [25].

Ренсиса Лайкерт (1903-1981) в процессе своих исследований обнаружил, что наблюдаемые различия в эффективности деятельности предприятий определяется тем, с каких позиций руководство подходит к организации работы сотрудников. Оказалось, что типы эффективных и неэффективных организации различаются по тому, сконцентрировано ли руководство только на «задании сотрудникам» или на построении «отношений между сотрудниками».

Его типология структур организаций активно применяется и сегодня. В зависимости от того, с каких позиций воспринимаются руководством человеческие ресурсы, можно выделить четыре структуры организаций:

1. Эксплуататорско-авторитарная. Информация в этой организации подобно воде в водопаде течет только вниз. Все организационные решения принимаются руководством. В организации жестко заданы правила выполнения конкретных работ. В качестве факторов, побуждающих людей к труду, используется давление и принуждение.

2. Промежуточная. Здесь наряду с авторитарным стилем управления руководство изредка прибегает к системе поощрений и привлечения сотрудников к обсуждению решений.

3. Консультативная. Сотрудники принимают участие в обсуждении и выработке решений. Руководители в этом типе организаций прибегают к системе поощрений и проявляют значительное доверие к деятельности сотрудников. Коммуникация в организации направлена как вверх, так и вниз, но содержание этой информации ограничивается той, которую хочет услышать руководство.

4. Эффективная. Она характеризуется широким участием сотрудников в управлении. Коммуникация в организации направлена не только вверх и вниз, но и по горизонтальным связям. Она носит открытый характер и позволяет адекватно оценивать сложившуюся в организации ситуацию.

Ключевые элементы эффективной структуры. Согласно Лайкерту для развития организации в направлении четвертого типа руководству необходимо учитывать три ключевых элемента:

1. принцип «поддерживающих» отношений;
2. коллективные методы принятия решений;
3. ставить высокие производственные цели.

Заслуга этого исследователя в том, что он углубил существующие представления о деловых отношениях между сотрудниками и показал как

принципы теории «Y» могут быть реализованы в структуре организации. Групповое принятие решений открыло новые области исследований и в первую очередь проблем лидерства в группах.

МакГрегор противопоставил теории «X» теорию «Y», базирующуюся на представлении о человеке, как существе свободном, независимом, принимающем на себя ответственность и стремящимся личностному росту. Лайкерт глубоко верил в основополагающие принципы своего подхода. Он утверждал: «Любой аспект деятельности организации определяется компетентностью сотрудников, их мотивацией и эффективностью организации человеческих ресурсов» [28].

2.3. Развитие организационной теории в России

Любопытно отметить, что в историко-управленческих публикациях современных западных исследователей нет даже намека на то, что и в России были весьма достойные ученые, внесшие немалую лепту в развитие науки о менеджменте.

Однако в развитии научного менеджмента в России может быть выделено пять периодов, охватывающих в совокупности все XX столетие:

- 1900–1920е гг. – этап зарождения и интенсивного развития на мировом уровне;
- 1930–1950е гг. – этап затяжного кризиса и глубокого отставания;
- 1960–1980е гг. – этап активного возрождения;
- 1990 – по настоящее время – этап «догоняющего» развития.

Было бы неверным полагать, будто научный менеджмент зародился в нашей стране лишь в начале 1920х гг. прошлого века [29]. По авторитетному свидетельству А. К. Гастева, НОТовское движение возникло в России примерно в то же время, что в США и Европе. 1900–1910е гг. и можно считать началом первого этапа становления и развития науки о менеджменте в России, который продолжался до 1920-х гг. Но главное состоит в том, что в

России, как свидетельствует Гастев, уже начинали появляться и собственные ученые в области НОТ, наиболее заметным из которых, по его оценке, был петербургский профессор Н. Н. Савин. Его работа «Резание металлов» в западноевропейской литературе ставилась на один уровень с трудами самого Тейлора. После Октябрьской революции Савин эмигрировал в Чехословакию, где стал генеральным директором и главным инженером заводов «Шкода» [29]. Его воспитанники и сподвижники уже с 1912 г. начали практическую деятельность по внедрению принципов научной организации труда на целом ряде предприятий, прежде всего, на машиностроительном заводе «Айваз» в Петербурге, построенном по последнему слову европейской техники и организации производства тех лет. Это было одно из немногих российских производств, на котором впервые внедрялась система Тейлора (наряду с заводами «Вулкан», Семенова, оружейным заводом др.). В целом до первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора, тогда как во Франции – лишь одно.

После окончания гражданской войны руководством страны была поставлена задача перестройки аппарата управления промышленностью на научной основе. Для широкого изучения и внедрения научной организации труда и управления был создан целый ряд научно-исследовательских организаций. Для руководства работой этих научных институтов в 20-е годы был создан Совет научной организации труда (СовНОТ) во главе с наркомом РКИ В.В. Куйбышевым [22].

Под флагом НОТ начался период быстрого развития отечественной теории управления по двум концептуальным направлениям:

- 1) научно-обоснованного совершенствования организационно-технических систем;
- 2) развития социальных подходов к организации.

Остановимся кратко на содержании основных концепций.

- а) Концепция организационного управления – тектология.

В изданных в 1920-е годы научных работах, в том числе в монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)», выдающийся русский ученый Александр Александрович Богданов (Малиновский) (1873—1920) высказал предположение о существовании законов организации, по которым развиваются техническая (организация вещей), экономическая (организация людей) и политическая (организация идей) системы и предложил необходимость их изучения.

По мнению Богданова, предметом научного обобщения должны стать организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира: в психических и физических комплексах, в живой и неживой природе, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они, по мнению Богданова, действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей) и идеологии (организация идей). Он высказал идею необходимости системного подхода к изучению организации, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организованное дело оказывается больше простой суммы его частей. При этом элементы всякой организации проявляются в «активностях» и «сопротивлениях». Их сочетания сводятся к трем типам организации – организованным, дезорганизованным и нейтральным комплексам [2].

Согласно Богданову, основными организационными механизмами являются формирующий и регулирующий. Формирующий комплекс – включает в себя такие компоненты, как соединение комплексов, вхождение элемента одного комплекса в другой и распад комплекса. Соединение комплексов является основой организационного развития, выступая в форме сотрудничества, делового общения, обмена товарами между предприятиями, собрания работников, дискуссии с оппонентами и т.п. Соединение комплексов, ведущее к возникновению качественно новой системы, осуществляется непосредственно или путем использования определенной их

связки. Возможно и разделение комплексов, ведущее к распаду системы, появлению ее новых границ, возникновению отдельных образований.

Регулирующий механизм, по Богданову, представляет собой подбор наилучшего сочетания элементов. Отбор элементов и обеспечение их эффективного сочетания могут иметь положительное или отрицательное значение в зависимости оттого, направлены они на развитие комплексов или на их упадок. При этом организация вещей (техника) имеет приоритетное значение перед организацией людей (экономика) и организацией идей (организация опыта) и составляет основу последних. Отсюда вытекает положение о том, что первичным фактором является техника и доминирующее значение имеют общие организационные закономерности, от которых и зависят человеческие организационные методы [2].

Концепция А.А. Богданова о необходимости создания организационной науки в дальнейшем нашла свое развитие в трудах инженера Таганского института организации производства Н.А. Амосова. В своем исследовании «Общие соображения об организационном плане» (1922) он приходит к выводу о том, что любая организационная работа складывается из следующих действий [16]:

- установка цели деятельности;
- определение задач для достижения этой цели;
- оценка внешних условий, в которых функционирует организация;
- составление плана преодоления препятствий на пути решения задач;
- конкретизация действий по выполнению плана;
- определение инструментария и исполнителей;
- последовательное выполнение плана и достижение цели.

б) Концепция рациональной организации производства и управления в рамках отдельных предприятий. Основными представителями этого направления были Е.М. Альперович, М.И. Васильев, Н.С. Лавров, И.В. Рабчинский, П.Ф. Симонов, ГЛ. Хейнман.

Они считали, что цель любой организации – максимальное удовлетворение потребностей в производимой продукции (работах, услугах) при минимальных затратах средств и усилий с одновременным улучшением положения работающих.

Так, Альперович, изучив опыт организации и управления производством на машиностроительных заводах в Германии, приходит к выводу, что решающее значение для работы любого предприятия имеют три момента:

- четкость определения объема работы;
- целесообразность распределения обязанностей;
- выполнение обязанностей по принципу «скорее, проще, дешевле».

в) Концепция физиологического оптимума, выдвинутая О.А. Ерманским (1866—1941). Им были сформулированы предпосылки теории организации труда, зависящие от организационно-технических условий крупного машинного производства. Он разработал методологию рационализации машинного производства, в основе которой лежал комплексный подход, а также сформулировал предмет науки организации на основе идеи об оптимальном использовании всех видов энергии и факторов производства. Причем одним из основных законов этой науки Ерманский считал закон организационной суммы, которая больше, чем арифметическая сумма составляющих ее сил, что возможно при гармоничном сочетании и полнении друг друга между вещественными и личными элементами производства. Этот закон позволил ему сформулировать главный принцип теории рационального управления эффективной организации производства – принцип физиологического оптимума, опирающийся на критерий рациональности выполнения любой работы. В основе этого критерия лежало сопоставление расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выражаемое коэффициентом рационально [16].

г) Концепция узкой базы А.К. Гастева (1882—1941), первого директора Центрального института труда. Он считал, что в работу по научной

организации производства и труда необходимо начинать с отдельного человека (рабочего, руководителя т.п.). Основное внимание в своей деятельности он уделял вопросам нормирования, рациональным методам и приемам работы и организации рабочего места, рационализации управленческих процессов, вопросам производственного обучения.

В трудовой процесс Гастев вносит новое понятие – «трудовая культура» как новое производственное поведение и сумма привычек народа, его умение трудиться; делает заключение о необходимости выработки привычки работать, когда для этого нет желания, и большую роль в этом отводит процессам тренировок в работе без соответствующего для этого настроения. Гастев считал, что труд любого работника может быть разложен на отдельные операции, легко поддающиеся регулированию, как и машинные, а значит, для эффективного управления ими необходим точный расчет, внедрение нормативов, контроль за работой, учет результатов и корректировка рассчитанных параметров. Это задавало определенные стандарты для технологических операций и облегчало адаптацию работников к постоянному изменению, в том числе на основе личной инициативы. Однако Гастев уделял внимание не только способам улучшения индивидуального трудового поведения, но и факторам, обеспечивающим эффективность коллективной деятельности [21].

д) Производственная концепция организации процессов Е.Ф. Розмирович (1886–1953) – директора Государственного института техники управления при НК РКИ СССР (ИТУ) и ее сторонников Э.К. Дрезена, Л.А. Вызова и др. Исходной предпосылкой их исследований являлось выявление общих черт в производственном и управленческом процессах. Они пришли к выводу, что производственная и управленческая деятельность состоит из одних и тех же элементов (сырье, орудия труда, рабочая сила), следовательно, строение производственных и управленческих аппаратов основано на одних и тех же принципах. С точки зрения сотрудников ИТУ, в организации физического и умственного труда есть

много однородного. Критический анализ системы Ф. Тейлора позволил им разработать собственную модель функциональной структуры управления, основанную на четкой классификации функций по целевой установке, исключающей их параллелизм. Деятельность коллектива была направлена, прежде всего, на организационно-техническую рационализацию основных функций и структуры управления, а также на совершенствование делопроизводства, отчетности и в целом всей «технологии» управленческой работы [22].

Вторая группа социальных концепций включает:

а) теорию организационной деятельности П.М. Керженцева (Лебедева) (1881–1940). Организация предполагает три воздействующих направления – труд, производство, управление. Исходя из этого, существует необходимость формулировки принципов управления ими.

Керженцев считал необходимым планирование любого делового мероприятия. Задача организатора – составить план, учитывающий все возможные неожиданности, отделив основные цели от второстепенных. Он был сторонником тщательного научно-обоснованного подбора работников, их расстановки и контроля за деятельностью. При этом он отводил большую роль психологии – науки для организатора, прежде всего, при общении с персоналом, приеме на работу. Керженцев был сторонником научной организации труда, позволяющей с наибольшей эффективностью использовать труд на предприятии;

б) социально-трудовую концепцию организации и управления производством Н.А. Витке, предполагающую четкое разграничение управления вещами и людьми на основе предпочтений организационного воздействия последних.

Так в книге Витке «Организация управления и индустриальное развитие» организатору производства отведена роль социального строителя, а не техника-технолога, как было у представителей школы совершенствования организационно-технического развития. Главная задача

организатора – объединить и направить желания людей и их волю в трудовое единство. Витке подчеркивал особую значимость для эффективной коллективной работы социально-организаторской функции руководителя. Причем руководитель может, по мнению Витке, быть технически наименее компетентным работником по отношению к объединяемым и направляемым им рабочим группам. Наиболее существенна для руководителя способность к лидерству. Значительное место в работе Витке уделено созданию «социально-психологической атмосферы» на предприятии. Работник должен понимать не только содержание своего труда, но и общественный смысл работы. Он должен быть удовлетворен работой. Для роста эффективности деятельности предприятия важным моментом должен быть профессиональный рост рабочих. Причем усталость работников зависит не только от физического утомления, но и от гнетущих социально-психологических факторов [16];

в) теорию административной емкости Ф.Р. Дунаевского (1887—1960), сформулировавшую принципы оптимальной структуризации организации. Под административной емкостью Дунаевский понимал способность администрации руководить определенным количеством лиц. Причем он заметил, что с ростом масштабов производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов. Дунаевский выявил нарастание информационного барьера в управлении и выдвинул идеи о путях его преодоления:

- построить «промежуточное звено нового типа» (тщательно подобрать персонал, подготовить его, использовать новые методы планирования и стимулирования);

- уменьшить до минимума нужду в управляющих промежуточного звена, заменив его внедрением современной техники в производство и управление.

Подход Ф.Р. Дунаевского к проблеме расширения «административной емкости» перекликается с современной концепцией «второго

информационного барьера» академика В.М. Глушкова. Исходя из того, что все-таки не техника, а человек – главное действующее лицо в управлении, Дунаевский разрабатывает состав организационных функций, которые обязан четко знать по фазам организационного процесса каждый организатор.

I фаза – починная – включает функции установления задач организации, определение способов их решения, формирование аппарата организации.

II фаза – устроительная – включает функции определения необходимых активностей, выбор состава исполнителей, обеспечение их стимуляции.

III фаза – распорядительная – включает функции установления распоряжения и обеспечения их исполнения.

Ф.Р. Дунаевский приходит к выводу, что нормальная деятельность в организации осуществляется только при выполнении этих функций. В этом случае «административная емкость» организации расширяется;

г) концепцию взаимодействия коллектива и личности. Исследования в данном направлении проводили Э.К. Дрезен, В.М. Бехтерев, А.С. Макаренко и другие ученые. Так, Э.К. Дрезен рассматривал вопросы трудового взаимодействия людей, рационального построения трудового коллектива на основе профессионального отбора, включающего административную, служебную, психологическую оценки, оценку технических умений принимаемого на работу работника. Причем проведением этих оценок должны были заниматься профессиональные организации. Изучением механизмов коллективной деятельности, ее отличий от индивидуальной занимался академик В.М. Бехтерев, сформировавший новое научное направление – «коллективную рефлексологию». Рассматривая коллективную деятельность людей, он выявил следующую закономерность: чем слабее сплоченность и организованность коллектива, тем меньше у него возможностей в достижении целей, ради которых он возник. В этом же направлении развивал свою деятельность А.С. Макаренко, изучавший

основы развития коллектива с помощью понятий цели, перспектив развития и взаимной ответственности. Его труды связаны с разработкой методики формирования целей коллективной деятельности как основы развития коллектива.

Период расцвета отечественной науки о менеджменте, пришедшийся на 1920е гг., сменился этапом ее глубокого упадка в 1930–1950е гг. Ознакомление с сильно оскудевшей литературой этого времени позволяет констатировать совершенно бесспорный факт: прежнее разнообразие методологических подходов к анализу организационно-управленческой проблематики было безвозвратно утрачено, все рассмотренные выше течения и научные школы разгромлены, а лучшие отечественные ученые обвинены во «вредительстве» и репрессированы. В результате за указанные три десятилетия наша управленческая мысль не дала практически ничего существенного из того, что могло бы обогатить теорию и практику менеджмента. Были закрыты, по существу, все институты и лаборатории НОТ, славившиеся своими достижениями в мире, прекращены творческие дискуссии по проблемам управления, упразднены научно-рационализаторские органы при ведомствах и предприятиях. Основная ставка отныне делалась на «сильного» руководителя, единолично управляющего вверенным ему участком и неукоснительно (чтобы не сказать «слепо») выполняющего директивы Центра.

Организационно-управленческие изыскания приобрели в эти годы новые особенности. Прежде всего, речь идет об их строго отраслевом характере, пришедшем на смену межотраслевому. Кроме того, резко усилился прикладной и почти исчез общетеоретический аспект исследований. Новым в «организационно-производственной» трактовке было то, что она внятно указала на зависимость организационно-управленческой сферы от объективных законов экономики, пренебрегать которыми научный менеджмент, если он желает быть эффективным, просто не вправе. Отсюда органично вытекала необходимость изучения механизма действия этих

законов и учета полученных теорией сведений в практике хозяйственного управления. Однако эта идея оставалась лишь благим намерением, поскольку в экономике правил марксизм. Второй этап развития отечественной науки организации производства (1930–1950 гг.) характеризуется разработками принципов рационального построения производственных процессов во времени. Так, широко известны в мире система микроэлементарных нормативов времени В.И. Йоффе (1886–1947), научная теория организации производственного процесса во времени, в том числе видов движения партии деталей по операциям О.И. Непоренто (1886–1966). В этот период выходит в свет ряд работ по методике расчета календарно-плановых нормативов и по оперативно-календарному планированию [19].

На третьем этапе (1960–1980-е гг.) формируется и разрабатывается технико-кибернетическое направление в теории организации производства: совершенствуются формы специализации производства и производственной структуры предприятия и цехов (создаются первые производственные объединения), системы и методы планирования и оперативного управления производством (внедряются автоматизированные системы управления производством).

В это время появляются научные разработки, выполненные большими творческими коллективами. Так, Госплан СССР совместно с НИИ современной системы технико-экономического планирования производства.

На четвертом этапе (1990-е гг. – настоящее время) требования к организации производства повысились в связи с переходом к рынку. Теперь если структура предприятия будет стабильна продолжительное время и не будет учитывать в своей работе постоянно меняющиеся внешние условия, то такое предприятие долго существовать не сможет. В этот период упраздняются отраслевые министерства, упрощается вертикальная структура промышленности, приватизируются государственные предприятия, происходит реструктуризация крупных неэффективно работающих предприятий. Появляется новое понятие «предприятие как

самоорганизующаяся система». Возникают новые подразделения в структуре предприятий, ориентированные на рынок (маркетинговый отдел, отдел рекламы и сбыта и т.д.). Создается мобильная организационная структура предприятий: гибкая и динамичная, соответствующая меняющимся частным целям предприятия, адаптирующаяся к непредвиденным изменениям внешних условий, способная к эффективной самоорганизации звеньев по мере решения задач. Совершенствуется организация сервисного обслуживания потребителей.

2.4.Современные школы и направления теории организации

На современном этапе закрепился следующий взгляд на динамику организационного развития.

Таблица 2.1 – Характеристики условий и признаков «Х» организаций

ПРОШЛОЕ	1900-е - 1950-е гг.
Тип изменений	Прошлое повторяется. Тенденции рынка долго сохраняются
Цели	Управление издержками с целью максимизации прибыли
Планы	Пятилетние с ежегодной корректировкой
Основа управления	Комплексное управление и контроль отклонений от выставленных параметров. Организация эффективной реакции.
Структуры	Жесткие, иерархичные
Персонал	Стабильный, низко квалифицированный. Дисциплинирован. Хорошо поддается стимулированию

В рамках «Х» организаций:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;

- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Таблица 2.2 – Характеристики условий и признаков «У» организаций

НАСТОЯЩЕЕ	1960-е - 2010-е г.г.
Тип изменений	Рынок меняется, но тенденции рынка хорошо прогнозируются
Цели	Стратегические.
Планы	Планирование долгосрочное от достигнутого на основе научно обоснованных прогнозов
Основа управления	Предвиденье и исследование возможностей
Структуры	Смешанные, матричные
Персонал	Достаточно стабильный, высокая квалификация с долгими «жесткими» навыками. Хорошо поддается мотивации.

В рамках преобладающих сегодня «У» организаций:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;
- если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Принципами управления в «У» организациях становятся:

1. Целенаправленность и гибкость

2. Ситуационное лидерство
3. Научность в сочетании с искусством
4. Гибкие структуры и процессный подход
5. Оптимальное распределение обязанностей, прав и ответственности
6. Информационная обеспеченность
7. Наличие эффективного контроля
8. Вовлеченность персонала
9. Социальная ответственность бизнеса как репутационный ресурс

Таблица 2. 3 – Характеристики условий и признаков «Z» организаций

БУДУЩЕЕ	2020-е - 2050-е г.г.
Тип изменений	Изменения на рынке внезапны и непредсказуемы. Быстрее, чем реакция фирмы
Цели	Использование благоприятных возможностей
Планы	Режим реального времени
Основа управления	Проектное управление. Творчество. Использование стратегических окон.
Структуры	Органические. Гибкие.
Персонал	Нестабильный, гибкая квалификация с «мягкими» навыками. Плохо поддается контролю. «Странное» организационное поведение поколения Z.

В рамках организаций будущего - «Z» организаций:

- Любые организационные действия должны быть осмысленны.
- Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной, их радует причастность к результатам.
- Каждый сотрудник желает принимать участие в решении вопросов, в которых компетентен.
- Почти каждый работник имеет собственную точку зрения, как улучшить результаты своей деятельности; очень остро переживает, если его наказывают за инициативу.

- Каждый работник стремится к успеху. Но успех без его признания приводит к разочарованию.
- Подчиненные оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации. Если доступ к информации затруднен, то у работников возникает чувство униженности.
- Работники испытывают недовольство, если решения об изменениях в их работе (даже позитивные) принимаются без их ведома.
- Каждый работник желает знать, как оценивается его работа, а также критерии оценки труда.
- Внешний контроль (со стороны) неприятен человеку, поэтому очень важен самоконтроль; многое зависит от организации контроля.
- Большинство людей стремятся получать новые знания.

Универсальная теория формирования организаций – так называемая теория Гласиера – появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х годов в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Это был совместный проект управляющих компании и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений. Исследовательская программа и ее принципиальные результаты и выводы отражены, главным образом, в работах Уилфреда Б.Д. Брауна и Эллиотта Джеквеса [13].

Теория Гласиера выделяет сосуществование, по меньшей мере, четырех подсистем в каждой организации. Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом. Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда, департаментализация и передача полномочий приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации. Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой

нагрузки времени для каждой функции. Концепция нагрузки времени – ключевая в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Работа в организации предъявляет совершенно разные требования к тем, кто занимается различными вертикальными функциями в иерархии. Работа в первом эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. Чем выше подниматься по иерархии работ, тем требуется больший период времени для очередного отчета. Соответственно, по мере продвижения по иерархии функций объект работы становится более отдаленным, как, например, у главного исполнителя, который управляет деятельностью фирмы на внутренних и внешних рынках.

При оптимальной исполнительской структуре работа анализируется на каждом уровне для определения нагрузки времени. Иерархия исполнительской подсистемы разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара «руководитель – подчиненный» – это отличительный признак именно одного уровня. При этом функции отбора и укомплектования штата предполагают поиск людей с требуемой нагрузкой времени для выполнения рабочих требований.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- 1) каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;
- 2) в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;

3) задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения, исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;

4) любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;

5) не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы – выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер выявили существование двух систем – производственной и социальной. Они полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной и представительской подсистем.

В последние годы получила распространение концепция формирования эффективных организаций, имеющая краткое название «структура-5». Ее автор – Генри Минтцберг, профессор Мак-Гильского университета в Канаде, посвятил этой концепции ряд книг и статей. В наиболее полном и развернутом виде концепция изложена в монографии «Проектирование эффективных организаций», опубликованной в 1993 г. в Лондоне.

Таблица 2.4– Характеристика основных структур по Г. Минцбергу [18]

Характеристики	Предпринимательская организация	Машинная организация	Профессиональная организация	Инновационная организация	Миссионерская организация
Доминирующий координационный механизм	Прямое управление	Стандартизация рабочих процессов	Стандартизация навыков	Стандартизация выпуска	Взаимопомощь
Главная часть организации	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционная основа	Средняя линия	Вспомогательный персонал
Основные параметры для проектирования	Централизация, органическая структура	Формализация поведения, вертикальная и горизонтальная специализация	Обучение, горизонтальная специализация работ, вертикальная децентрализация	Группирование рынков, система контроля, ограниченная децентрализация	Органические структуры, обучение, групповая конкуренция
Факторы текущей деятельности (ситуационные)	Организация молодая, несложная техника, простое окружение, не следует моде, жесткая власть высшего менеджера	Организация старая, регулируемая, неавтоматизируемая техническая система, устойчивое окружение	Комплексное, стабильное окружение, нерегулируемость, несложная техническая система, следование моде	Диверсифицированные рынки, расширение прав средних руководителей, следование моде	Динамичное окружение, молодая организация, сложные технические системы

Название «структура-5» связано с тем, что все разновидности рассматриваемых автором организационных структур управления (независимо от отраслевой, продуктовой или иной принадлежности организации) так или иначе включают пять координационных механизмов, связывающих организации воедино и обеспечивающих их согласованную деятельность. К таким механизмам относятся: взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска; стандартизация рабочих навыков. Это основные базовые элементы структуры, скрепляющие все элементы организации.

Взаимное регулирование обеспечивает скоординированную работу благодаря информационным коммуникациям. Прямое управление позволяет работать, взаимосогласовывать и взаимоувязывать рабочие процессы в организации, поскольку одни работники берут ответственность за работу

других, инструктируя их и контролируя их действия. Рабочие процессы подвергаются стандартизации, когда содержание работы специфицируется или программируется. В условиях, когда результаты работы или показатели ее выполнения могут быть специфицированы, выпуск продукции стандартизируется. То же происходит и с рабочими навыками, когда специализируются виды обучения, направленные на совершенствование работы. С усложнением организационной работы взаимное регулирование сменяется прямым управлением, затем стандартизацией рабочих процессов, стандартизацией выпуска и стандартизацией рабочих навыков. Цикл смены координационных механизмов завершает взаимное регулирование.

Типология организаций, предлагаемая Минтцбергом, предусматривает подразделение их на следующие типы.

1. Предпринимательская организация образуется и управляется одним лидером на основе жесткой централизации деятельности. Дисбаланс между стратегическим развитием и текущей деятельностью – характерная черта большинства организаций такого типа.

2. В машинной организации возрастает значение техноструктуры. Роль, выполняемая в машинной организации работниками, наиболее точно характеризуется такими понятиями, как простота и повторяемость. Стандартизация создает предпосылки для планирования деятельности работников и подразделений, что и составляет основную функцию техноструктуры. К числу характерных типов машинных организаций относятся предприятия, занятые промышленным производством, строительной деятельностью, а также крупные торговые фирмы.

3. В профессиональной организации ведущую роль выполняют знания и навыки работников-профессионалов. Контроль за деятельностью работников в немалой степени осуществляется через клиентов фирмы, что является типичной особенностью таких организаций. Характерной чертой профессиональной организации выступает большой удельный вес вспомогательного персонала и низкий – техноструктуры. Поддержание

высокого уровня квалификации специалистов профессиональной организации осуществляется путем стандартизации работ и посредством регулярно проводимых тренингов.

4. В инновационной организации используются такие принципы построения деятельности, как объединение в коллектив специалистов различных областей знаний, оперативное изменение его состава, что обеспечивается организацией проектных команд.

5. В миссионерской организации наибольшее развитие получают ценности, разделяемые ее членами. Такая организация, отойдя от установок и ценностей бывшего лидера, заменяет их стандартизированными рабочими процессами.

За период своей жизнедеятельности предприятие может несколько раз менять свою форму. На разных стадиях жизненного цикла организации можно выделить доминирующий тип структуры.

В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления [1]. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого, выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур. Первый из них – структурный подход был характерен для периода до Второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления.

В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов. Второй – динамический подход получил наиболее широкое распространение после Второй мировой войны. Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов.

Считается, что основная задача высшего руководства современной организации – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией – с другой.

В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Как показала практика, наиболее эффективной в этих условиях была функциональная структура, которая достигла своего расцвета в 1910—20-е годы.

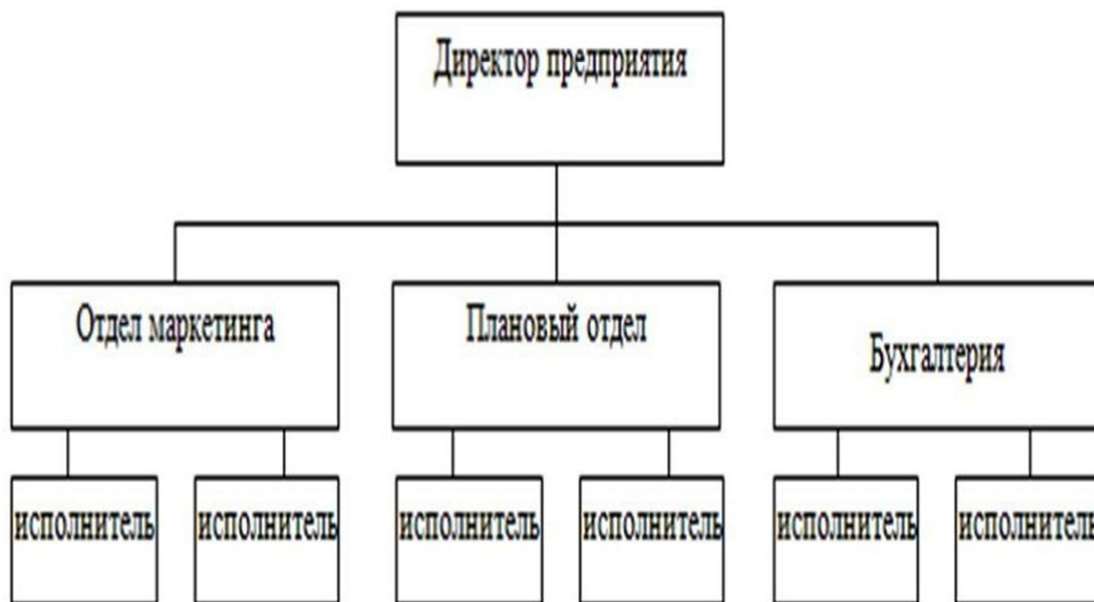


Рисунок. 2.1 – Функциональная организационная структура

Увеличение размера компаний и выход на несколько рынков с различными продуктами в одно и то же время привели к образованию отделений. Результатом явилась дивизиональная структура, широко распространенная в американских компаниях в годы до Второй мировой войны). Ансофф рассматривает этот вид организационной структуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз».

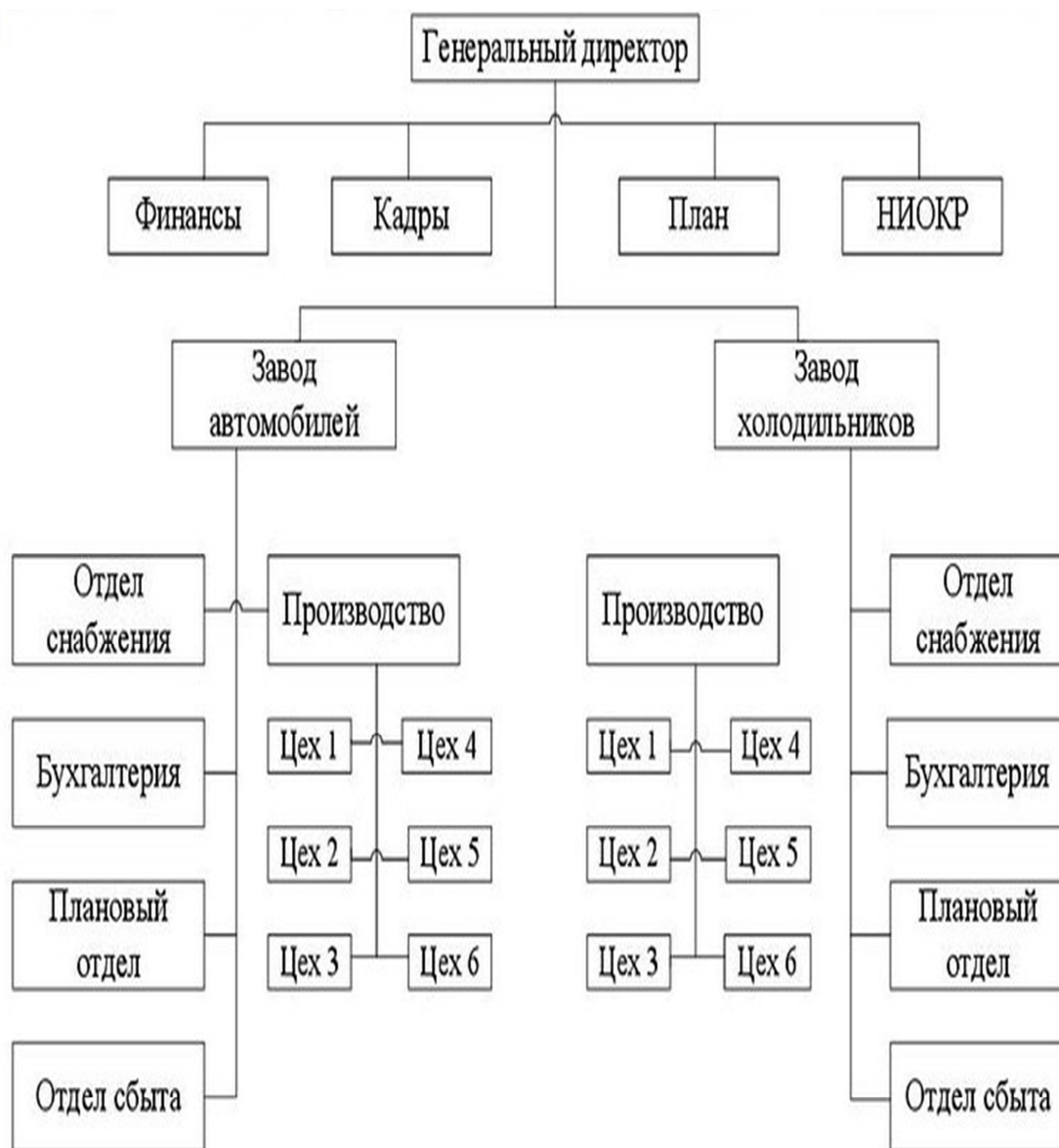


Рисунок 2.2 – Дивизиональная (продуктовая) организационная структура

Образование в послевоенные годы многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах. Ансофф называет такую структуру многонациональной структурой, матрицей типа «отделение – страна».

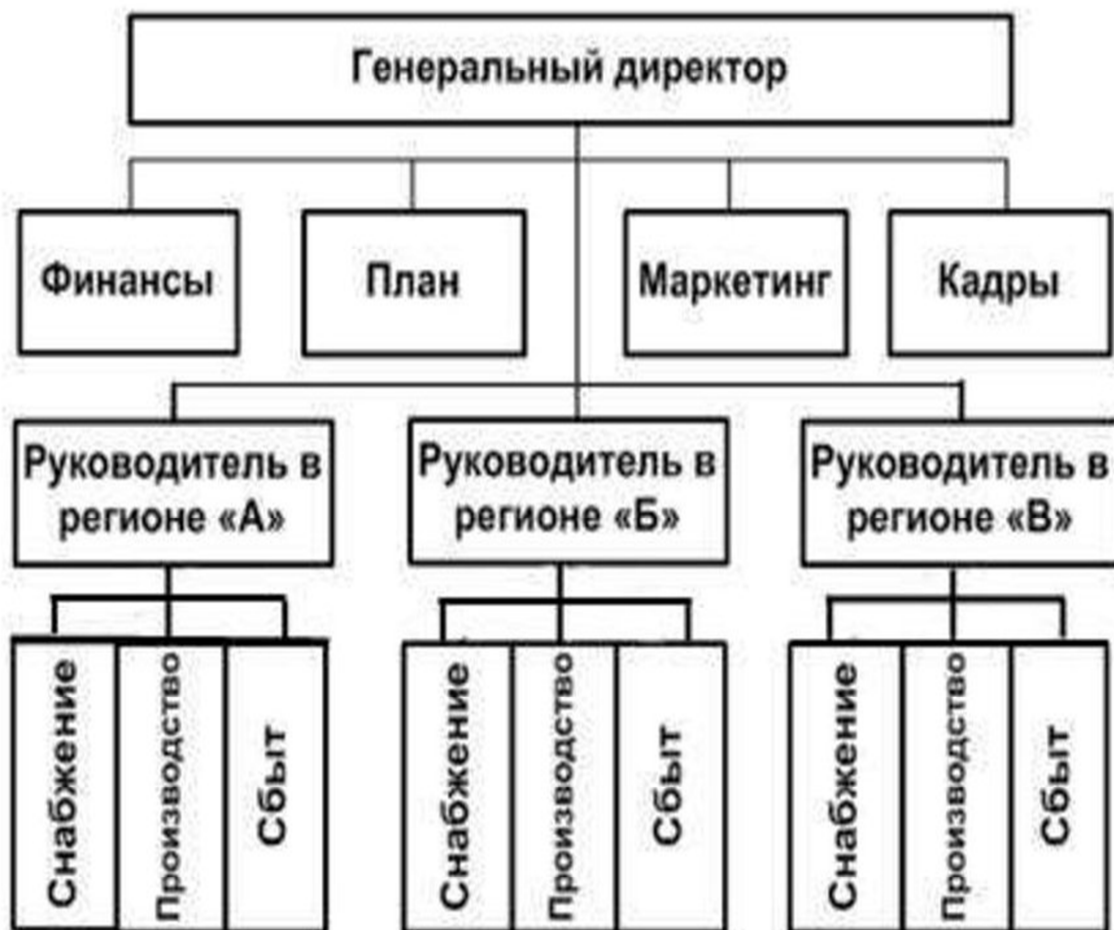


Рисунок 2.3 – Дивизиональная (региональная) организационная структура

С увеличением числа нововведений и сокращением жизненного цикла изделий увеличиваются взаимосвязи между функциями в цепочке «НИОКР – производство – распределение – маркетинг». Динамическому окружению больше соответствует организация типа «проект – функция». В этой модели фирмы наряду с временными проектными группами существуют функциональные службы, которые осуществляют методическую координацию и в которых сосредотачиваются специалисты, свободные от проектов. Наличие постоянных функциональных служб придает стабильность всей структуре.

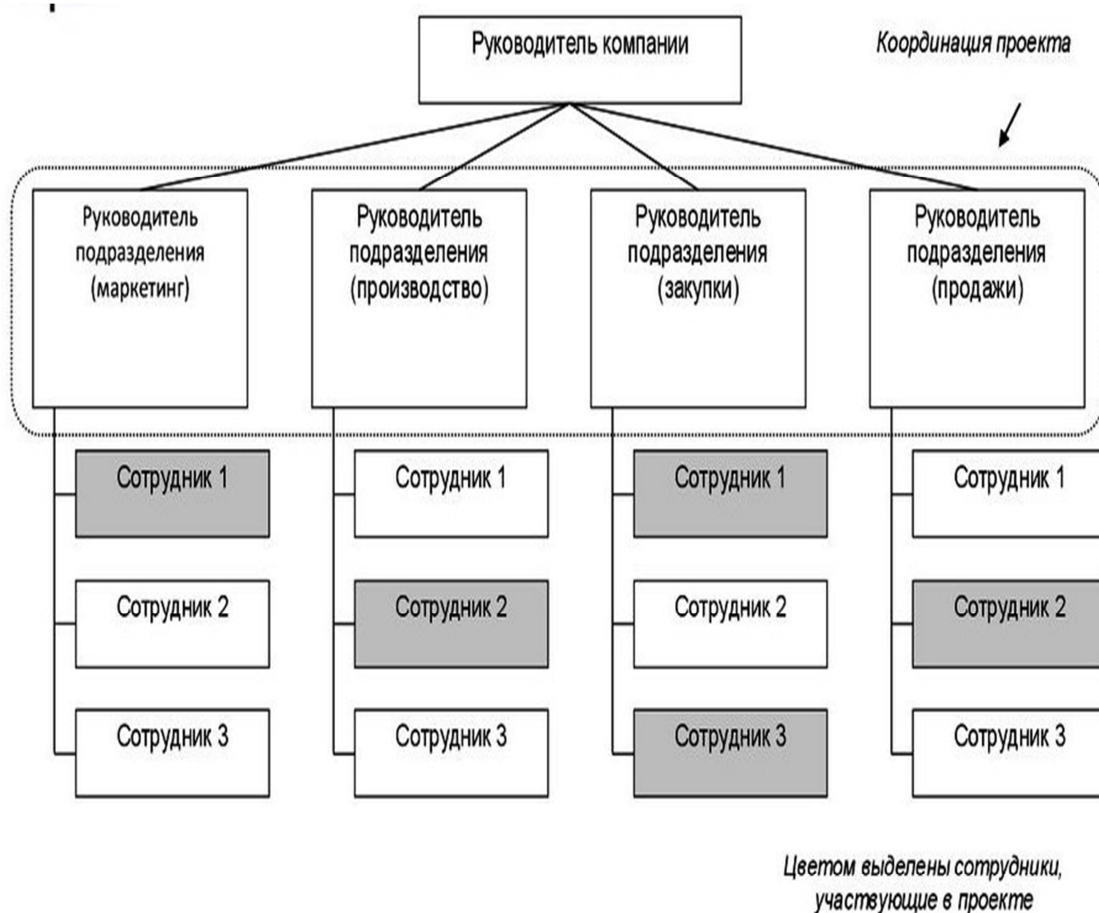


Рисунок 2.4 – Проектная организационная структура

Ансофф считает, что идея матрицы является одной из основных в современной науке о формировании организационных структур. Поведение современных фирм можно сгруппировать в три стратегии: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика в области нововведений. В зависимости оттого, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры.

Первоначально ресурсная теория появилась как одна из концепций, объясняющих происхождение фирмы. С позиций этой теории «...фирма – больше чем административная единица; она также совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений»[20]. Это означает, что разнородные и малоподвижные ресурсы

создают возможности для фирмы получить экономическую ренту из различных источников. Ресурсная теория отдает приоритет анализу нематериальных ресурсов, таких как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания.

Культивирование ресурсов определяет так называемую компетентную фирму. Культивирование подразумевает постоянный поиск, приобретение, производство, развитие и получение экономической ренты от использования ресурсов. Применительно к стратегическому управлению цель ресурсной теории состоит в том, чтобы объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ фирмы. Ресурсная теория призвана выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы.

Выдвинутая в работе К. Вернерфельта теория была развита Р. Румельтом и другими исследователями (Д. Аакером, Р. Амитом, П. Шумахером, С. Монтгомери, Дж. Дэйем, А. Дириксом, К. Кулом, Р. Грантом, С.К. Прааладом и Дж. Хэмеллом, М. Петерафом). Отдельные аспекты ресурсного обмена непосредственно изучают такие отрасли знания, как общий менеджмент и его разделы (производственный, финансовый и т.д.), маркетинг, логистика, правоведение, информатика, экология, лингвистика, деловая этика, психология. Синтез этих направлений в единую непротиворечивую научную систему осуществляет ресурсная теория организации, которая призвана, с одной стороны, расширить рамки традиционных теорий, а с другой – исследовать имеющиеся «белые пятна» [8].

Существуют систематические различия между фирмами, вызванные различиями в ресурсах, которыми они управляют и которые необходимы для реализации их стратегии. Фирма представляет собой совокупность ресурсов, которые включают все входящие потоки, обеспечивающие работу фирмы, и позволяют осуществлять ее стратегии. Современная практика побуждает расширить границы ресурсного обмена, считая его началом момент (период)

изготовления (а не передачи), а концом – момент (период) потребления (а не получения товара).

Ресурсная теория организации должна охватывать все аспекты связей и воздействий, включая:

- активное воздействие на экономических партнеров;
- эквивалентность объемов обмениваемых ресурсов;
- активные управляющие воздействия;
- организацию физического перемещения товаров и денег во времени и пространстве;
- защиту от неблагоприятных воздействий;
- достижение стратегических и оперативных целей организации;
- институциональность передачи и получения прав на обмениваемые ресурсы.

Ресурсы фирмы могут быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), внутренними (получающими развитие внутри фирмы) и внешними (приобретаемыми на рынке). Обычно в ресурсной теории выделяют следующие категории: основные ресурсы, активы, способности, стратегические активы (отличительные способности), устойчивые конкурентные преимущества, источники указанных преимуществ. Основные ресурсы – это Ресурсы, которые могут быть приобретены на рынке. Например, Ресурсы, связанные с обеспечением логистики, включают материальные ресурсы (автомобили, материалы, инвентарь) и навыки (навыки погрузочно-разгрузочных работ, упаковки, операций на компьютере). В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов и способностей организации, внося непосредственный вклад в производство продукции.

На переднем крае теоретических разработок и тенденций, имеющих большую практическую значимость, в настоящее время оказались направления, которые в наибольшей мере отражают изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано и ориентацией на новейшие

технологии, и проблемой рискованных инвестиций, и способами высокопродуктивного ведения хозяйства, и прогнозированием потребительского спроса и поведения конкурентов, и господством стратегического подхода в управлении. Среди основных направлений теоретических обобщений и разработок можно назвать следующие концепции.

1. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков). Она характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все подразделения (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей). Они становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой.

Согласно этой концепции подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются сетевые организации с распределенными автономными звеньями, так называемые виртуальные корпорации. Появляется принципиально новый объект управления, требующий очень тонкой настройки. К этому направлению примыкает и разрабатываемая концепция «демократической корпорации», предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

2. Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления). Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (в первую очередь научно-

технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Образуются плоские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это не только так называемые горизонтальные корпорации, но и стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп [10].

Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к персонифицированным издержкам производства становится едва ли не центральным постулатом теории организации. Важное значение придается проблеме доверия к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

3. Концепция «экологически осознанного руководства» предприятием. Ее основой является рассмотрение предприятия как экологической подсистемы и, следовательно, как части природного кругооборота. В данном случае в центре внимания оказываются экологические процессы. Важнейшими целями предприятия как экологической подсистемы следует считать:

- защиту ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ограничение выбросов (т.е. предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую среду на выходе из подсистемы);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- ограничение риска, т.е. уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы, предотвращение аварий или снижение тяжести их последствий;

- производство безвредных продуктов, т.е. таких продуктов, которые на протяжении их жизненного цикла являются ресурсосберегающими, не наносят вреда окружающей среде (отсутствие вредных выбросов и отходов), обладают низкой долей риска.

Экологическая ответственность является интегральной составной частью ответственности предприятия. Она требует целенаправленного учета и сокращения экологической нагрузки и риска во всех сферах деятельности и на всех стадиях жизненного цикла продукта. В концепции экологические сферы деятельности предприятия систематизируются (производство, продукт, работники и коммуникации) и по каждой из них выдвигаются актуальные природоохранные задачи.

Осуществление «экологически осознанного» руководства предприятием требует соответствующих систем управления на нормативном, стратегическом и оперативном уровнях. На нормативном уровне основную роль играют правила экологического поведения, определяющие общие обязанности предприятий по выполнению экологических требований. На стратегическом уровне можно использовать различные системы. Важно, чтобы новые экологические цели были интегрированы в уже применяемые системы планирования, руководства и контроллинга. На оперативном уровне используется целый ряд систем и инструментов, важнейшими из которых являются расчет потоков материалов и энергетических потоков, бухгалтерский учет отходов, а также экологические показатели и индикаторы, с помощью которых измеряется и контролируется экологическая эффективность деятельности предприятия.

Вводится понятие экологической размерности, предполагающей минимизацию потребления природных ресурсов и нагрузки на окружающую среду. Критерием оптимальности служит экологическая эффективность деятельности предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Проблематика теории организации в работах Ф.У. Тейлора.
2. Концепции Х и У Д. Макгрегора.
3. Теория четырех стилей управления Р. Лайкерта.
4. Организация как социальная система по Ч. Барнарду.
5. Организация как система принятия решений по Г. Саймону.
6. Модель организации как рациональной, искусственной системы и естественная модель организации по Э. Голднеру.
7. Вклад отечественной науки в теорию организации в начале XX века. Тектология А.А. Богданова.
8. Концепции организации середины XX века А. Чандлера, И. Ансоффа, Г. Минцберга, П. Дракера, Д. Норта.
9. Современные тенденции развития теории организации.

Примеры тестовых заданий:

1. Предметом научных исследований теории организаций является:
 - А) система отношений, складывающихся в процессе производства, потребления и распределения редких благ, в условиях относительной ограниченности производственных ресурсов,
 - Б) целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей,
 - В) организационный опыт социальных систем.
2. Классическая школа теории организации сформировалась:
 - А) в начале XIX века;
 - Б) в начале XX века;
 - В) в конце XVIII века;
 - Г) в начале XXI века.
3. Э. Мэйо в рамках научного подхода к управлению организациями исследовал:
 - А) проблемы рационализации отдельного трудового процесса;

- Б) основные методы управления организациями;
- В) систему и структуру социальных отношений складывающихся в рамках организации;
- Г) проблемы организации производства в целом;
- Д) проблему эффективного использования ограниченных ресурсов.

4. Р. Лайкерт считал необходимым в рамках эффективной организации концентрировать внимание руководства на:

- А) контроле за методами исполнения работниками полученных заданий;
- Б) построении оптимальных социальных отношений между сотрудниками;
- В) контроле за совокупным результатом деятельности организации.

5. Вся система научного менеджмента направлена на:

- А) максимизацию прибыли;
- Б) удовлетворение потребностей наемного персонала;
- В) достижение максимальной общественной полезности труда.

6. Основными представителями социального подхода к организации в рамках отечественной школы являются:

- А) Ф.У.Тейлор, А.Файоль;
- Б) А. Гьюлик, Л. Урвик;
- В) Г. Саймон, Р. Лайкерт;
- Г) И.Ансофф, А. Чандлер;
- Д) А.А. Богданов, А.К. Гастев;
- Е) В.М. Бехтерев, Н.А. Витке.

7. По мнению Г. Минтцберга в инновационной организации используются такие принципы как:

- А) объединение в коллектив специалистов из различных областей знаний;
- Б) оперативное изменение состава и проектной структуры организации;

В) большой удельный вес вспомогательного персонала и низкий – техноструктуры;

Г) поддержание высокой производительности путем стандартизации рабочих процессов;

Д) небольшой удельный вес вспомогательного персонала и высокий – техноструктуры;

Е) поддержание высокой производительности путем прямого управления.

8. Отечественная школа теории организаций переживала свой рассвет в период:

А) 1900-1920-е гг.,

Б) 1930-1950-е гг.,

В) 1960- 1980-е гг.,

Г) 1990-2000 гг.

9. Наиболее известной работой представителя ситуационной школы теории организаций И. Ансоффа является:

А) «Критика политической экономии»;

Б) «Принципы научного менеджмента»;

В) «Основы менеджмента»;

Г) «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики»;

Д) «Стратегическое управление»;

Е) «Человеческие проблемы в индустриальной цивилизации».

10. Представители школы научного менеджмента считали необходимым концентрировать внимание руководства на:

А) контроле за методами исполнения работниками полученных заданий;

Б) построении оптимальных социальных отношений между сотрудниками;

В) контроле за совокупным результатом деятельности организации.

11. Согласно современным концепциям теории организации источником конкурентных преимуществ современных фирм являются:

- А) обширные связи;
- Б) монополизация рынка;
- В) уникальные и эффективно используемые человеческие ресурсы;
- Г) трудно воспроизводимые технологии и ноу-хау;
- Д) «железная» дисциплина.

12. По мнению Ф.У. Тейлора, рабочий:

- А) склонен к самоконтролю и проявлению инициативы;
- Б) ленив и безответственен;
- В) может работать только по личной просьбе начальника.

13. По мнению А.А. Богданова организационные законы применимы:

- А) только в организации людей и вещей;
- Б) только в организации вещей и идей;
- В) только в организации вещей;
- Г) в организации людей, идей и вещей.

14. Согласно современным теориям организаций главный потенциал повышения эффективности организаций заключается:

- А) в организационной культуре;
- Б) в человеческих ресурсах;
- В) в рационализации трудового процесса;
- Г) в точном определении функции и полномочий каждого сотрудника организации.

15. По мнению Э. Мэйо, повысить производительность труда в организации можно:

- А) посредством максимальной рационализации движений и инструментов труда;
- Б) посредством развития института социального участия в организации;
- В) посредством ужесточения контроля и дисциплины.

16. По мнению Д. МакГрегора, для человека затраты умственных и физических усилий в процессе труда:

- А) естественны;
- Б) противоестественны;
- В) неожиданны.

17. По мнению А. Файоля, в рамках административной деятельности можно выделить функции:

- А) производства, коммерции, финансов, бухгалтерского учета, администрирования и безопасности;
- Б) предвидения, планирования, организации, координации и контроля;
- В) распределения, производства, обмена и потребления.

18. В работе Н.А. Витке «организация управления и индустриальное развитие» утверждается, что руководитель:

- А) может быть наименее технически компетентным работником в организации;
- Б) должен быть наиболее технически компетентным работником в организации;
- В) должен быть самым авторитетным и компетентным работником в организации.

19. По мнению В. М. Бехтерева и А. С. Макаренко:

- А) чем слабее сплоченность коллектива и многообразнее личные цели сотрудников организации, тем больше у организации возможностей в достижении целей, ради которых она возникла;
- Б) чем слабее сплоченность и организованность коллектива, тем меньше у него возможностей в достижении целей, ради которых он возник;
- В) чем большее в организации осознание коллективных целей, тем более длительное будет существование самой организации.

20. Появление новейших теории организаций связано, прежде всего, с появлением:

- А) феномена разделения труда;

- Б) нарастания глобализации и конкуренции в мировой экономике;
- В) с развалом СССР.

Глава 3. Организация как система

3.1. Общие понятия теории систем

Основой теории организации является теория систем. Система – это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности.

Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление [27].

Система может быть большой и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (например, экономическая, организационная, техническая подсистема).

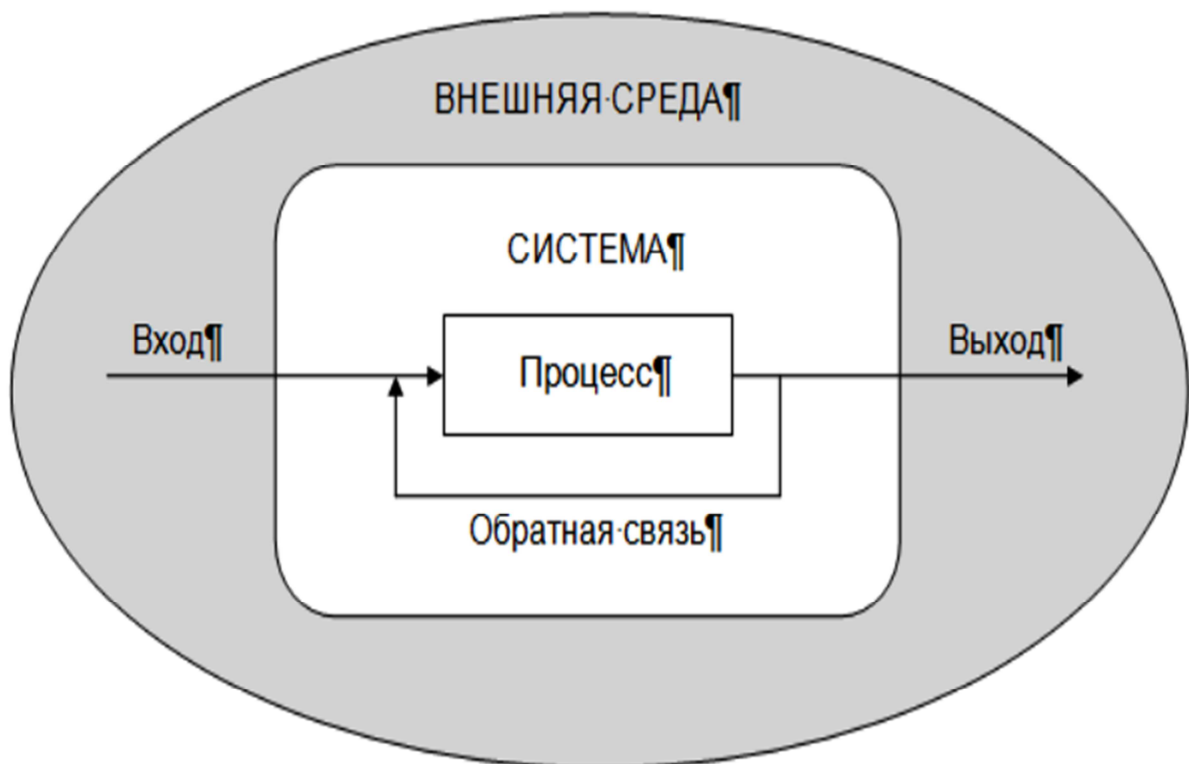


Рисунок 3.1 – Схема функционирования системы

Свойства систем:

- система стремится сохранить свою структуру (это свойство основано на объективном законе организации – законе самосохранения);
- система имеет потребность в управлении (существует набор потребностей человека, животного, общества, стада животных и большого социума);
- в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств своих элементов). Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь.

3.2. Классификация систем

Классификация систем может быть проведена по различным признакам, однако основной является группировка их в трех подсистемах: технической, биологической и социальной [24].

Техническая подсистема включает станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predetermined. Например, порядок включения и работы с компьютером, порядок управления автомобилем, решение задач по математике и др. Такие решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения. Например, хороший программист может эффективно использовать ресурсы компьютера и создавать качественный программный продукт, а неквалифицированный – может испортить информационную и техническую базу компьютера.

Биологическая подсистема включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др. Эта подсистема обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее, последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми. Например, решения врача, связанные с методами и средствами лечения пациентов; решения агронома о применении тех или иных химикатов в качестве удобрений. Решения в таких подсистемах предполагают разработку нескольких альтернативных вариантов решений и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить лучшее из альтернативных решений, т.е. он должен правильно ответить на вопрос: «Что будет, если...?»

Социальная (общественная) подсистема характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. В качестве характерных примеров социальных подсистем можно привести семью, производственный коллектив, неформальную организацию, водителя, управляющего автомобилем, и даже одного отдельного человека (самого по себе). Эти подсистемы существенно опережают биологические по разнообразию функционирования. Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах и методах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

Перечисленные виды подсистем обладают различным уровнем неопределенности (непредсказуемости) в результатах реализации решений.

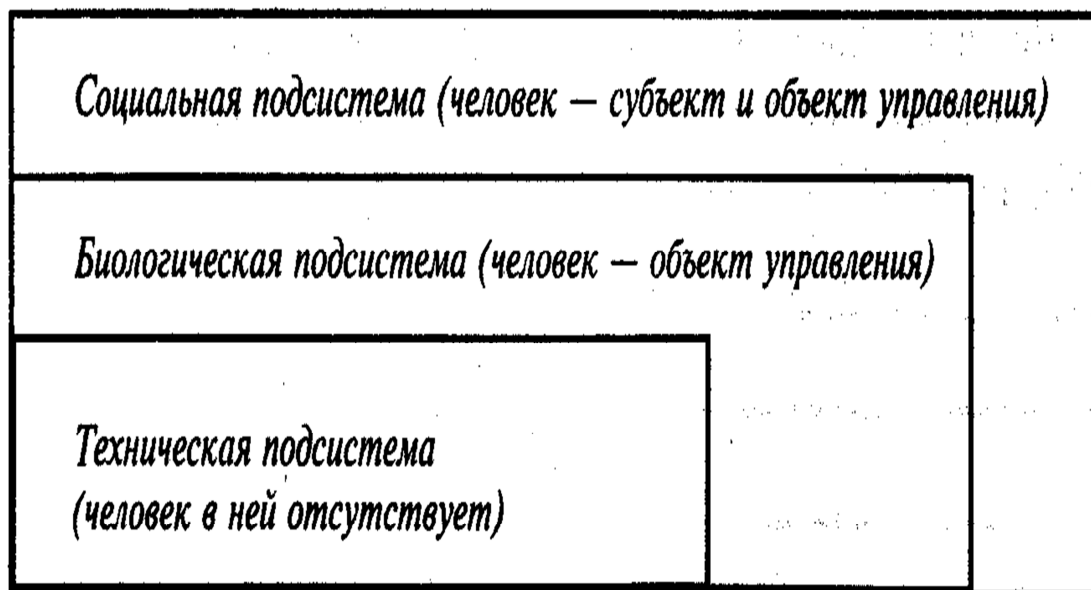


Рисунок 3.2 – Соотношение неопределенностей в деятельности различных подсистем

Не случайно в мировой практике легче получить статус профессионала в технической подсистеме, значительно труднее – в биологической и чрезвычайно трудно – в социальной.

Можно привести очень большой список общепризнанных выдающихся конструкторов, изобретателей, рабочих, физиков и других специалистов-техников; значительно меньше – выдающихся врачей, ветеринаров, биологов и т.д.; на пальцах можно перечислить выдающихся руководителей государств, организаций и т.д.

Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая – техническую.

Специфическая классификация систем [17]:

Кроме основной, системы имеют следующую классификацию:

- искусственные и естественные, открытые и закрытые,
- детерминированные и стохастические,
- жесткие и мягкие.

В дальнейшем каждый подвид системы будем именовать также системой ввиду большого набора организаций, включаемых в них. Таким

образом, мы будем говорить о технической, биологической, социальной, искусственной и других системах.

Искусственные системы создаются человеком для реализации заданных программ или целей. Например, конструкторское бюро, клуб любителей пива, компьютерная сеть, спутниковый комплекс.

Естественные системы создаются природой, человеком, а, возможно, и Богом для реализации целей мирового существования. Например, система мироздания, циклическая система землепользования, муравейник.

Открытые системы характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее. Например, коммерческие фирмы, средства массовой информации.

Закрытые системы характеризуются преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения потребностей своего персонала и учредителей. Например, профсоюзы, политические партии, семья на Востоке.

Детерминированные (предсказуемые) системы функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом. Например, обучение студентов в институте, производство типовой продукции.

Стохастические (вероятностные) системы характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами. Например, исследовательские подразделения, предпринимательские компании, игра в русское лото.

Мягкие системы характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого – слабой устойчивостью. Например, система котировок ценных бумаг, новые организации, человек при отсутствии твердых жизненных целей.

Жесткие системы – это обычно авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации. Такие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям и слабо реагируют на большие воздействия. Например, церковь, авторитарные государственные режимы.

Кроме того, системы могут быть простыми и сложными, активными и пассивными.

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации – это необходимое условие ее деятельности. Проанализируем далее, к чему может привести организацию отсутствие данных признаков системы.

3.3. Возможные результаты при нарушении целостности системы

С понятием системы связана широта подхода при анализе и синтезе различных организационных образований. Речь идет о системном, комплексном и аспектном подходах. Системный подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений.

Таблица 3.1 – Возможные результаты при нарушении целостности системы

Наименование отсутствующего признака	Возможный результат в деятельности организации
Множество элементов	Нехватка ресурсов, не все составляющие технологического процесса имеются в наличии
Единство главной цели у всех элементов	Отсутствие единой сплоченной команды
Связь между элементами системы	Каждый элемент организации будет обособлен от общего дела (нет возможности проявления закона синергии)
Относительная самостоятельность элементов системы	Отсутствие возможности проявления творческого подхода (не реализуется потребность в самовыражении, самопроявлении)
Четко выраженное управление	Наличие хаоса и анархии в производственной деятельности.

Комплексный подход требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов. Аспектный подход довольствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе или синтезе организационных образований.

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

Вопросы для самоконтроля:

1. Определение понятия «система».
2. Эволюция понятия «система». Свойства систем.
3. Понятия, характеризующие строение и функционирование систем; понятия, входящие в определение системы; структуры, их виды и формы представлений; понятия, характеризующие функционирование и развитие и систем.
4. Классификации систем. Возможные результаты при нарушении целостности системы.

Глава 4. Законы организации

4.1. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность»

Зависимость – это связь между переменными входа и выхода. Зависимость может включать общее и особенное (индивидуальное) для каждой организации [16]. Зависимости могут быть:

- объективно существующими и субъективными,
- кратковременными и долговременными,
- моральными и аморальными.

У объективно существующих зависимостей управляющий фактор не определен. Если руководитель не может повлиять на действия этих зависимостей, то он может их использовать во благо себе, в противном случае эти зависимости могут помешать его усилиям.

Субъективные зависимости формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны. К кратковременным зависимостям относятся, например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования (при корректировках) от имеющегося времени, зависимость сверхурочной производительности труда от величины оплаты; зависимость подбора кадров от личностных качеств нового руководителя. К долговременным относятся: зависимость заработной платы работника от его производительности, зависимость прибыли организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию, зависимость производительности труда аппарата управления от его информированности и др.

Моральные зависимости связаны с соблюдением установленных в общественной формации (группе стран, одной стране или регионе) норм поведения человека, идеалов добра и зла. Аморальные зависимости связаны с обычаями или традициями, так или иначе нарушающими международные права человека. Такие зависимости проявляются либо в незаконных

общественных формированиях, либо в организациях, находящихся в неестественных условиях существования.

Таким образом, все решения, принимаемые человеком, или его поступки так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям. Из категории «зависимость» вытекает понятие закона. Закон – это зависимость, которая либо [16]:

- зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах, уставах и т.д.);
- является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций (такие нормы зафиксированы в Библии, Коране, Талмуде и т.д.).
- получила признание и поддержку авторитетных ученых (синергия, пропорциональность и композиция, и т.д.).

Любой закон имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия – это формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования. Механизм использования – это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

Организация всегда испытывает два воздействия: первое со стороны закона, второе со стороны руководителя. Если механизм действия и механизм использования согласованы, то это, естественно, приводит к эффективной деятельности организации.

Законы организации содержат в своем составе общее и особенное. Общая часть закона содержит механизм действия независимо от страны, географического расположения, сферы деятельности организации. Особенное – это часть закона, не меняющая его сути и отражающая особенности организации как социальной системы. Например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки и т.д.

В теории организации выделяют объективные (не зависящие от предприятия) и субъективные (зависящие от предприятия) законы

организации. Объективные законы организации: 1) закон синергии, 2) закон самосохранения, 3) закон развития. Субъективные законы организации: 1) закон информированности-упорядоченности, 2) закон единства анализа и синтеза, 3) закон композиции и пропорциональности, 4) специфические законы социальной организации.

4. 2. Объективные законы организации

Закон синергии. Руководитель и персонал, заботясь о процветании своей компании, исходя из средств, основное внимание обращают на личные и профессиональные качества вновь принимаемых специалистов, технические характеристики оборудования. Однако очень хороший профессионал и замечательный человек может не вписаться в микроклимат коллектива и его отдача будет меньше. Купленное первоклассное быстродействующее оборудование может не реализовать свои возможности в ряду уже имеющегося морально устаревшего оборудования или при отсутствии требуемой подготовки персонала. Таким образом, потенциал многих приобретенных ресурсов может в сумме дать меньший, чем запланировано, результат.

Закон синергии вытекает из свойств систем. Закон синергии формулируется так: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше [25].

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер. Руководитель должен стараться приобрести или правильно расставить ресурсы в организации для достижения гармонии и получения положительного синергетического эффекта.

Заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение синергетического эффекта пока не производится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. В качестве элемента такой модели можно привести ряд признаков, характеризующих наличие синергии:

1. хорошее настроение в коллективе;
2. снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
3. поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда;
4. сокращение технологического цикла;
5. использование замороженных ресурсов, в том числе находящихся в личном пользовании;
6. частичный отказ от услуг сторонних организаций;
7. рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
8. усиление интереса работников к повышению профессионального образования;
9. активное приобретение акций своей компании;
10. выработка и поддержка традиций организации;
11. усиление технологической и организационной дисциплины;
12. усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству.

Закон самосохранения. В жизни почти каждой реальной организации бывали ситуации, когда она оказывалась на грани банкротства или даже вступала в процедуру банкротства. Одни из них на этом завершали свой путь, другие, найдя ресурсы и преодолев трудности, успешно восстановили свою репутацию и сейчас доминируют на мировом рынке [16].

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит закон самосохранения: каждая материальная система (организация,

коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Общая сумма внутренних созидательных ресурсов (энергия удержания) организации должна быть больше суммы внешних, разрушительных воздействий (энергия ликвидации).

Знание закона самосохранения необходимо для службы безопасности организации и личной безопасности ее руководителей. Обеспечение безопасности имеет два аспекта: оперативный и стратегический. Оперативный аспект предусматривает организацию охраны организации и ее подразделений, материалов и готовой продукции. Стратегический аспект требует проведения аналитической работы, чтобы не допустить возникновения угрозы организации и ее руководителям.

До тех пор пока организация, по представлениям руководителя и персонала, функционирует успешно, закон себя практически не проявляет и не беспокоит руководителя. При нарастании неблагоприятных воздействий (увеличивается энергия ликвидации) организация в лице всего коллектива начинает сопротивляться (наращивать энергию удержания). Чаще всего такое сопротивление носит спонтанный характер (увеличение продолжительности рабочего дня, конфликты, подделка финансовых документов и т.д.). Естественное стремление быстро нарастить энергию удержания приводит к неоправданным и часто невозполнимым затратам. Например, берут срочные кредиты под большие проценты, оставляя в качестве залога готовую продукцию или ликвидную недвижимость. Не всегда организации удается расплатиться с кредиторами в срок.

В статическом режиме, когда наблюдается стабильность в преобладании энергии удержания над энергией ликвидации, руководитель лишь наблюдает за изменениями в благоприятных уровнях самосохранения и формирует потенциальные ресурсы удержания. Персонал при этом вообще не интересуется самосохранением и не формирует долгосрочных ресурсов выживания.

Закон развития формулируется так: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития [25].

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

- эволюционную, связанную с постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменениями материи);
- революционную, характеризующуюся скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса.

Выделяют прогрессивное и регрессивное развитие. Прогрессивное развитие – это переход от низшего к высшему, от менее к более совершенному, регрессивное – это деградация, понижение уровня знаний и отношении, переход к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и структурам.

Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, а без прогресса нет регресса.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменениями внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменениями внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);
- потребностями и интересами человека и общества (потребность в самовыражении и самопроявлении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старением и износом материальных элементов (оборудования, человека, технологии);

- изменениями экологии (загрязнение или очищение среды, сокращение или увеличение флоры и фауны);
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы, который включает восемь взаимосвязанных этапов [11]:

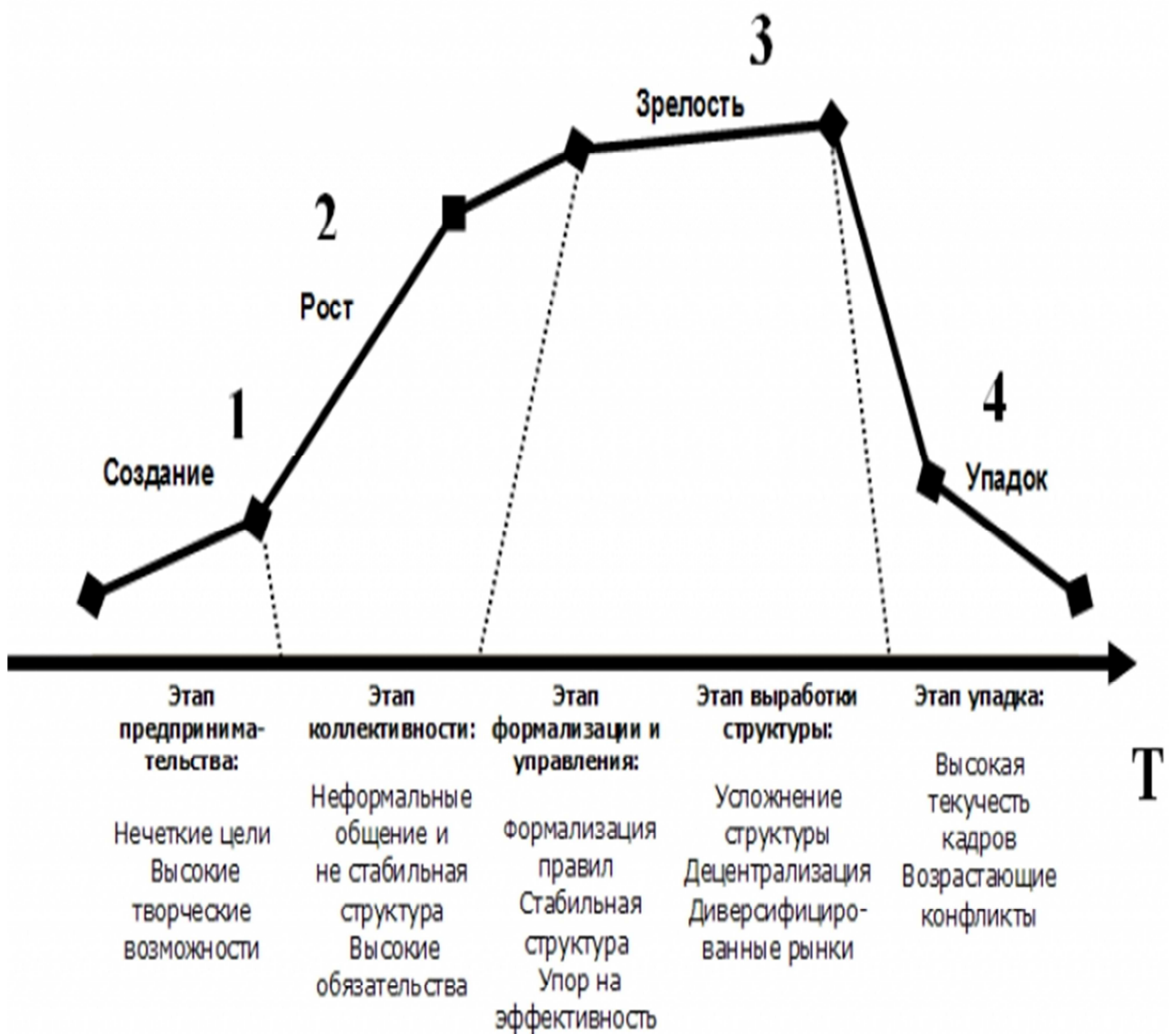


Рисунок 4.1 – Этапы развития организации

Пять этапов включают как прогрессивное, так и регрессивное развитие. Тангенс угла наклона кривой на этапах внедрения, роста, зрелости спада и

краха определяет принадлежность развития к эволюционной или революционной форме, спаду или подъему. Положительное значение тангенса свидетельствует о подъеме, а отрицательное – о спаде.

Закон развития предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет и угасание.

Закон развития опирается на ряд принципов: инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

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

В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности отживших организационных структур. Инерция очень свойственна человеку независимо от его возраста. Она проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

Принцип эластичности состоит в том, что скорость изменения потенциала системы зависит от качества самого потенциала.

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

Принцип непрерывности состоит в том, что процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения. Кажущаяся дискретность (прерывистость) изменения потенциала системы часто объясняется взглядом со стороны, когда не замечается текущая работа, приводящая (трансформирующаяся) к новому качеству или количеству.

Принцип стабилизации состоит в том, что система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.

4.3. Субъективные законы организации

Закон информированности-упорядоченности устанавливает, что в организации не может быть больше порядка, чем информации, и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация [16].

Информация представляет важнейший элемент информационной среды управления. Управленческая информация – часть данных, несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистом обоснованных решений.

Обычно в управлении выделяют следующие характеристики информации:

1) Объем информации. Объем воспринимаемой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения. Он зависит от плотности (байты), формы представления (текст, графика, формулы, звук), временного интервала на ее обработку, сложности информации или ее обработки, индивидуальных характеристик информанта, текущего состояния объекта управления (актуальность, изменение состояния объекта).

2) Достоверность информации – это процент реальных сведений к общему объему информации (в дальнейшем под объемом информации будем понимать объем воспринимаемой информации).

Достоверность во многом зависит от методики документооборота. Чем меньше звеньев в передаче и обработке информации, тем выше ее достоверность.

3) Ценность информации. Ценность характеризует информацию как товар, имеющий потребительскую стоимость. Нулевую ценность имеет информация, повторяющая известные характеристики объекта управления

или представляющая ненужные для принятия решения характеристики. Средний уровень ценности имеет информация, создаваемая добросовестными, но потерявшими интерес к работе специалистами. Высокую ценность представляют имитационные модели организаций, позволяющие руководителю правильно предусмотреть возможные последствия реализации при различных вариантах решения. Сверхвысокую ценность представляет информация, связанная с инновационными технологиями, маркетинговыми исследованиями.

4) Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации.

5) Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей.

Существует три уровня открытости информации:

- открытая – отражает интересы общества, потребности и интересы людей, не имеет ограничений на использование,
- конфиденциальная (для служебного пользования) – отражает интересы общества, потребности группы или коллектива людей. Имеет ограничения на использование. К конфиденциальной относятся информация с высоким уровнем ценности (сокращение уровня затрат, способ производства продукции и структура цены, условия сделок и контрактов) и сведения о потенциале организации (кадровом, технологическом, научном),
- секретная (государственная тайна) – отражает глобальные потребности общества и имеет ограничения на использование. Например, информация об обороне страны. Степень секретности информации отражается в грифах: особая важность, совершенно секретно, секретно.

Основная задача информационной системы управления – доведение до конкретного работника нужной информации в нужное время.

Под упорядоченностью понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления персоналом, подразделений, экономики, а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния).

Закон анализа и синтеза состоит в том, что процессы разделения, специализации, дифференциации в организации всегда с необходимостью дополняются процессами соединения, кооперации и интеграции. Т.е. каждая организационная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет постоянного познания и изменения своей структуры или последовательности выполняемых функций.

Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза (агрегирования) – в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое.

Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон композиции и пропорциональности формулируется так [16]: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. В древнегреческой философии идеалом гармонии (от греч. «harmonia» – стройность, соразмерность) являлась космическая система с ее абсолютным порядком и организованностью. Закон работает на двух уровнях – на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Если при функциональной подготовке организации ряд обязательных базовых функций не включается в функциональную структуру (управление технической безопасностью, управление маркетингом, стратегическое управление), то дальнейшая практическая деятельность организации потребует их выполнения (условие композиции). И, как правило, данные функции поручают работникам смежных подразделений, поверхностно их знающих, т.е. объем и качество их исполнения (пропорциональность) не будут оптимальными. Таким образом, методом проб и ошибок организация постепенно придет к нужному набору функций и приемлемой пропорциональности их выполнения.

Эффективность работы организации во многом будет определяться профессионализмом руководителя и его способностями по убеждению подчиненных в правильности реализуемых мероприятий. Это будет проявляться в постоянном совершенствовании системы производства и управления, создании команды единомышленников, существенном снижении издержек производства. Все это, естественно, приведет к увеличению конкурентоспособности организации. При этом весь персонал осознанно в рамках своих полномочий вносит свой вклад в позитивное действие закона.

Специфические законы организации [25].

Каждая организация представляет собой маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал.

Закон своеобразия. Для каждой организации существует своя наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любое предприятие имеет некоторые особенности в использовании ресурсов, особенности в организационной культуре и в организационном климате. Эти особенности и определяют организацию как некое социальное сообщество.

4.4. Принципы организации

Рассматриваемые далее принципы входят в состав механизма реализации законов организации.

Принципы приоритетов [25].

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

Статическая организация включает: порог нечувствительности и ликвидации (утилизации). В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов, регистрации, физического создания организации, создания, реорганизации и ликвидации организаций. Например, ремонт радиоаппаратуры лучше производить в отключенном от сети состоянии.

Динамическая организация включает: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад и крах. В такой организации преобладают координирующие действия. Так, отладку радиоаппаратуры лучше проводить в рабочем состоянии (on line power).

Принцип приоритета цели: в системе цель – задача – функция. Наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция.

Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций. Создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц. Если невозможно сформировать набор структурных единиц адекватных набору функций, то вновь рассматриваются варианты по принципу приоритета цели.

Принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях. В реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Создается уникальное для каждой организации взаимодействие элементов. Для сохранения этих взаимодействий имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев; увольнения или приема отдельных людей в рамках сокращения или увеличения выполняемых функций. При превышении этого диапазона организация может не справиться с новыми функциями.

Например, оборонное предприятие по производству танков не получает государственного заказа и простаивает. Руководителю предлагают два варианта плана конверсии: первый – переход на выпуск изделий ширпотреба: ложек, вилок, кроватей и т.д., а второй – переход на выпуск автомобилей для инвалидов. Первый вариант на бумаге более выгоден, однако реально осуществить его будет практически невозможно без полной реорганизации. Второй вариант более приемлем и окажется более прибыльным, так как уже существующие звенья и налаженная система коммуникаций при небольших изменениях могут сразу включиться в слаженную работу. Таким образом, у действующей организации небольшой выбор среди новых наборов функций.

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

Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций: руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структурные

подразделения с учетом их совместимости. Например, главный бухгалтер организации ушел на пенсию. Коллектив бухгалтерии вправе рассчитывать, что новый руководитель будет не хуже прежнего. Поэтому задачей руководства будет поиск либо из состава бухгалтерии, либо со стороны адекватной замены.

Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами [16]. Каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач. Учитывая, что задачи конкретизируются набором функций, надо, чтобы они были материализованы с учетом необходимого ресурса. В противном случае одна или несколько функций не будут реализованы, а стоящие за ними задачи и цель также не будут выполнены.

Принцип соответствия распорядительства и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуации, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя (начальник своего начальника). У президента акционерного общества открытого типа линейным руководителем выступает собрание акционеров, которое может даже снять его с должности, однако снять с должности человека, находящегося на более низкой ступени управления, собрание не имеет права, а может только поручить президенту ОАО решить этот вопрос.

Даже у президента страны должен быть линейный руководитель, который представлен в виде коллективного органа: конгресс, парламент и т.д.

Принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности. Так, увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат, и это оправдано.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления. Как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги. Многие руководители не замечают, что их организации постепенно превращаются в больших монстров с нарастающими трудностями производства и управления. Вовремя произвести объединение или разъединение организаций на филиалы – это важная задача руководителей. Критерии проведения этой работы – снижение спроса на товары, рост незапланированных увольнений персонала, рост затрат на управленческий аппарат.

Далее перечислим принципы, касающиеся непосредственно производственного процесса [16].

Принцип специализации: разделение труда обуславливает выделение и обособление отдельных операций, отличающихся особым производственным процессом.

Принцип прямооточности: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.

Далее перечислим еще ряд принципов без подробных объяснений.

Принцип ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.

Принцип пропорциональности: вспомогательные производственные и информационные процессы должны соответствовать основным производственным процессам.

Принцип параллельности: параллельное выполнение отдельных частей производственного и информационного процессов.

Принцип непрерывности: обеспечение непрерывного производственного и информационного процесса.

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

Принципы формирования процесса организации. Процесс организации отражает количественные и качественные изменения объекта управления на всех его фазах, этапах и стадиях. Если изменений нет, то нет и самого процесса. Упрощенно схема процесса организации представляется в виде следующих этапов:

Ц (цель) – С(ситуация) – П(проблема) – Р(решение).

Каждый этап состоит из набора процедур и операций. Набор процедур для всех этапов одинаков и включает: разработку, согласование, утверждение, организацию и принятие решений. Каждая процедура включает следующий набор операций: определение, формулировка, разработка вариантов, накопление, хранение, обработка, анализ и оценка, разработка средств реализации и др.

В зависимости от построения, выбора того или иного сочетания процедур и операций процесс организации может получить следующие свойства [36]: устойчивость или изменчивость, непрерывность или дискретность, цикличность или однократность. Каждое свойство процесса имеет сферу эффективного приложения. Рассмотрим реализацию каждого свойства процесса.

Устойчивость. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р.

Этот процесс связан с созданием некоторого запаса, компенсирующего возможные отклонения при корректировке цели, изменении ситуации или изменении варианта решения.

Изменчивость. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс будет протекать по новой схеме: Ц₁ – С₁ – П₁ – Р₁.

Этот процесс связан с созданием запасных вариантов при заранее предусмотренных параметрах возмущающих воздействий. В этом случае соответствующий руководитель должен иметь набор инструкций с грифом «вскрыть в случае...». Если случатся непредвиденные возмущающие воздействия, то процесс может пойти по непредсказуемой схеме с большими затратами всех ресурсов.

Непрерывность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р путем постепенного изменения (увеличения или уменьшения) объема работ, выполняемых на всех этапах одновременно. Этот процесс связан с эволюционными (постепенными) изменениями в выполнении операций на каждом этапе.

Дискретность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р путем постепенного изменения (увеличения или уменьшения) объема работ, выполняемых полностью на каждом этапе: сначала на одном, затем на другом и т.д. Этот процесс связан с постепенным наращиванием или ослаблением до заданного конечного состояния одного этапа (начинают обычно с цели), а затем переходят к следующему этапу и т.д.

Цикличность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р путем многократного (циклического) прохождения по всем этапам процесса до выполнения поставленного условия. Этот процесс связан с постоянной коррекцией выполняемых операций в зависимости от промежуточных результатов.

Однократность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме: Ц – С – П – Р путем однократного прохождения по всем этапам процесса и достижения поставленной цели по принципу: «пришел, увидел, победил!». Этот процесс

связан с высоким профессионализмом руководителя и наличием благоприятных условий для выполнения цели.

Таким образом, руководитель или специалист, разрабатывающий решение, всегда может подобрать необходимый набор свойств процесса для эффективного достижения поставленной цели. Если свойства процесса не учитываются, то руководители часто сталкиваются с трудностями или непредсказуемыми последствиями.

Выбор схемы процесса организации предопределяет дальнейшие действия руководителя.

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

- Процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий.
- При выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс.
- Следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс.
- Процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.
- Процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы.
- Обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам организации.

Процессу организации уделяют значительное внимание в промышленно развитых странах. Так, в некоторых японских фирмах используется пять этапов организации:

- первый этап: руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами разрабатывает общие соображения о производстве новой продукции, рынках сбыта;

- второй этап: эскизная разработка конструкторского и технологического проектов;
- третий этап: согласование с конкретными исполнителями деталей технологического проекта, согласование с дилерами деталей продвижения продукции на рынке;
- четвертый этап: разработка конкретных решений и проведение публич-рилейшнз;
- пятый этап: доработка всех документов, их визирование (каждый причастный к работе ставит печать своей печаткой) и окончательное согласование.

Далее следует выбор лучшего решения. Затем все документы либо направляют в работу, либо кладут в сейф инноваций до лучших времен.

Принципы рационализации. В любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе рядовых работников, либо по стечению обстоятельств. Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так и на уровне исполнения.

Изменения в организации – объективный процесс и регулируются законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований. Этот механизм включает технологию мыслительных аспектов деятельности человека, технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую палитры восприятия перемен организацией, самоорганизацию работников в форме кружков качества и т.д.

Рационализм (лат. ratio – разум) – усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например производства, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам. Рационализм как философское направление признает разум основой познания и поведения людей.

Рационализация как процесс должна привести к новому состоянию организации (к новой результативности), т. е. к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

Результативность имеет семь составляющих:

- удовлетворенность потребителя,
- настроение и подготовка работников,
- внутренняя производительность,
- нововведения,
- подготовка и результативность руководства,
- операционная (финансовая) смета,
- социальная ответственность.

Результативность организационной системы характеризуется действенностью и экономичностью затрат, прибыльностью, качеством трудовой жизни и внедрением новшеств.

- Действенность определяется достижением заданного уровня трех критериев: качества, количества и своевременности.

Качество – это степень соответствия организационной системы внутренним требованиям (стандартам) организации. Оно включает требования к спецификациям, техническим параметрам и ожиданиям. Качество может измеряться в баллах, уровнях и т.д., может носить объективный и субъективный характер.

Количество определяет масштабность организационной системы, набор ее элементов и место в окружающей среде.

Своевременность базируется на характеристиках информации, создаваемой или потребляемой организационной системой.

- Экономичность затрат определяется следующим соотношением [37]:

$$\mathcal{E} = \frac{P_n}{P_{\phi}} * 100\% \quad (1),$$

где P_n – ресурсы, подлежащие потреблению,

Рф – ресурсы, фактически потребленные.

Если экономичность более 100%, то можно говорить о положительной экономичности, при значениях менее 100% экономичность считается отрицательной.

- Прибыльность определяется по следующему соотношению:

$$\Theta = \frac{Дв}{Ис} * 100\% \quad (2) \quad [37],$$

где Дв – валовые доходы,

Ис – совокупные издержки.

- Качество трудовой жизни – величина субъективная и определяется реакцией работников на социально-технические аспекты в организации.

Поскольку значительную часть времени человек проводит в организации, то данный показатель оценивает уровень лояльности и комфортности в организации. Выделяют три уровня качества трудовой жизни: высокий, средний и низкий. Высокий уровень качества жизни создает условия спокойного, уверенного труда персонала, однако в условиях рыночной экономики это может привести к застою в развитии организационной системы. Низкий уровень формирует сильную озабоченность персонала, что может помешать его производительному труду.

Внедрение новшеств – величина субъективная и определяется способностью организации реагировать на внешние и внутренние нововведения в технической и социальной областях.

Принцип разделения труда – это базовый принцип организации, в основе которого – невозможность одинаково эффективного выполнения одним человеком комплекса разнородных видов деятельности.

С другой стороны, этот принцип – отражение многообразия потребностей отдельных индивидов и общества в целом. В ходе социальной эволюции происходит группировка видов труда, соотносимая с определенными потребностями людей и групп. Такие же процессы

происходят не только на уровне всей человеческой общности, но и в менее крупных образованиях – этносах, государствах, социальных группах, организациях.

На общесоциальном уровне различают общее и частное разделение труда. Общее разделение труда ведет к появлению отраслей производства и сферы услуг (промышленность, сельское хозяйство, инфраструктурные отрасли и т.д.); частное – к формированию отраслей и сфер деятельности (промышленность добывающая и обрабатывающая, растениеводство и животноводство в сельскохозяйственном производстве и т.д.).

На уровне организаций разделение труда предполагает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов и подвидов деятельности.

В целом процесс разделения труда включает определение в деятельности:

- функциональных областей;
- функциональных единиц;
- действий (устойчивых трудовых функций);
- операций.

Для определения этих элементов деятельности используем так называемый функционально-уровневый подход, с позиции которого деятельность рассматривается как многоуровневая система, на каждом из уровней которой – свои элементы. Каждый из этих элементов реализует определенные функции по отношению к «вышестоящему» уровню или ко всей деятельности.

Функциональные области деятельности объединяют те ее элементы, которые связаны выполнением какой-либо организационной функции – управление финансами, производством или персоналом. Обычно в организации каждой из указанной функции соответствует своя структурная единица (или менеджер).

Функциональные единицы деятельности (ФЕД) – это уже компоненты области деятельности, «отвечающие» за реализацию каких-то близких по содержанию и сложности задач. Например, в деятельности менеджера, управляющего персоналом, несколько таких единиц: обучающая (подготовка и переподготовка персонала, повышение квалификации и т.д.), контрольная (контроль за соблюдением дисциплины, норм трудового законодательства и т.д.), коммуникативная (проведение собеседований и интервью с кандидатами) и другие.

Каждая ФЕД включает в себя определенные действия. Это наименьшие единицы деятельности, сохраняющие все ее характеристики. Действие – это устойчивая трудовая функция, то есть это такой поведенческий акт, в котором сохраняется осмысленность поведения – осознается предмет (на что направляется деятельность), осмысливается цель, продумывается процедура, и осознанно подбираются средства ее реализации. Продолжая процесс разделения труда на примере менеджера по персоналу, в обучающей единице его деятельности можно выделить такие действия: определение потребности в обучении, разработка целей обучения, составление плана обучения и т.д. [23].

Действия состоят из операций – чаще всего из неосознаваемых, автоматизированных частиц действия. То есть, совершая определенную операцию, человек практически не задумывается о ее предмете и цели.

Например, создание нового файла при работе на компьютере – это действие. Вы осознаете, отдаете себе отчет в том, зачем (цель) его открывать – написать письмо или курсовую работу (предмет деятельности). А вот нажатие на соответствующие клавиши или соответствующие перемещения мыши – это операции. И (конечно, при условии, что вы хорошо владеете компьютером) это происходит автоматически, поскольку проделано уже не раз. Человек не задумывается, почему и зачем в данный момент надо нажимать на данную клавишу.

Работа на компьютере в целом – это функциональная единица, включающая в себя вполне осознаваемые действия по созданию файлов, их перемещению, оформлению и т.д. Предмет такой единицы – информация, цель – упрощение, упорядочение и ускорение ее обработки, средство – сам компьютер, технология – набор соответствующих действий и операций. Результат ФЕД зависит от цели – разработка базы данных, например, или написание курсовой работы.

Горизонтальное разделение труда. Это дифференциация трудовой деятельности и выполняемых задач в пределах одного функционального уровня – по областям, единицам, действиям или операциям. Другими словами – по сферам приложения, профессиям, технологиям или направлениям исполнительской деятельности.

Результатом горизонтального разделения труда на общеорганизационном уровне становится система подразделений (департаментов), сосредоточенных на выполнении однотипных или схожих групп действий, которая, в свою очередь, является основой организационной структуры.

Кстати, понятие «подразделение» в современных организациях отнюдь не означает некое помещение, в котором сидят сотрудники. Процесс департаментализации организации приобретает ныне формы, весьма далекие от классического определения системы отделов и распределения по ним работников. Но даже в современных командных, матричных, сетевых и прочих «экзотических» формах организации принцип разделения труда не нарушается.

Поскольку современная деятельность многообразна и сложна, то, будучи разделенной на множество элементов, она нуждается в определенной координации и контроле. Во-первых, в любой деятельности выделяются управленцы и исполнители, во-вторых, сами управленцы разделяются по мере ответственности, масштабу принятия решений, объему исполняемых функций, сферам контроля. Этот процесс называется вертикальным

разделением труда. В результате такого разделения труда в организации появляются уровни управления, ранги управленческой иерархии, должности.

Интегральным результатом горизонтального и вертикального разделения труда становится полная организационная структура, определяющая как функциональные позиции работников и подразделений, так и должностные позиции (формальные статусы) работников.

Принцип иерархии. Иерархия – это принцип, определяющий распределение элементов системы по уровням в зависимости от общности функций (свойств) этих элементов и силе оказываемого влияния на другие элементы.

Стандартное иерархическое взаимодействие между элементами системы осуществляется в порядке от высшего к низшему, иными словами, в системе выделяются управляющие уровни и элементы и управляемые, которые от них зависят. Термин «иерархия» вплоть до середины XIX в. употреблялся для характеристики организации христианской церкви. Причем предполагалось, что те, кто находятся на верхних уровнях церковной иерархии, обладают наивысшей (священной, непререкаемой) властью именно в силу нахождения наверху. В дальнейшем этот термин стал употребляться для характеристики структуры сложных многоуровневых структур, в том числе и организационных, но с определенными оговорками, конкретизирующими понятия естественной и организационной (искусственной) иерархии.

В основе естественной иерархии лежит неравенство, вытекающее либо из природных предпосылок (сила, ловкость, хитрость), либо из неких заданных параметров (технические функции). В силу различия в своих свойствах и параметрах элементы совокупности не могут исполнять необходимые функции одинаково (с точки зрения количества, качества, скорости и т.д.) и в процессе деятельности в системе происходит распределение по уровням, на высших из которых оказываются самые способные или те, которых извне наделяют управленческими функциями.

Примеры естественных иерархических систем: биологическая (человеческий организм, в котором на вершине иерархии – мозг), популяционная (стая волков); техническая (компьютер, «во главе» иерархии которого – процессор, обладающий заданными извне техническими функциями).

Если говорить о человеческих сообществах, то естественная иерархия чаще всего складывается в неформальных группах (друзья), а также в так называемых харизматических (простых) и отчасти союзных организациях. В этих случаях иерархия, в самом деле, выстраивается в соответствии с талантами и компетенцией лидера, т.е. наверху естественной иерархической лестницы оказывается самый мудрый или сильный, или хитрый (в зависимости от целей, которые данная группа преследует).

Во всех остальных организациях иерархия строится отнюдь не на естественных предпосылках. Главный источник организационной иерархии – разделение труда. Как уже было сказано, трудовые функции разделяются на общие и частные, однородные и неоднородные (горизонтальное разделение), а также на решение и исполнение (вертикальное разделение). Элемент системы (человек, орган), отвечающий за планирование, принятие общеорганизационных решений и контроль, приобретает определенное влияние, власть и, как следствие – статус, место в иерархической лестнице, которое заведомо выше, чем место того, кто принимает решения, касающиеся более частных видов организационной деятельности или подразделения, или не принимает никаких решений вовсе.

Причем в данном случае атрибутами этого статуса необязательно будет особенный талант или природные качества. Скажем, в монархических государствах основой статуса и, соответственно, источником власти, возносящим человека на вершины иерархии, будет факт рождения в королевской семье. В какой-то степени аналогом монархической организации в современных организациях являются «семейные» предприятия, где власть (место в иерархии) передается по наследству (как,

например, в большинстве итальянских компаний, производящих обувь и одежду).

Еще одним объективным источником организационной иерархии является централизация. Дело в том, что в рамках организационной системы невозможно непосредственное взаимодействие всех элементов и необходимо выделить посредника – координационный узел, к которому стекаются и от которого расходятся коммуникации. Благодаря централизации появляется возможность определить количество уровней иерархии, степень концентрации полномочий или решений на том или ином уровне и т.д.

Но, несмотря на то, что организационную иерархию относят к искусственным и что в ее основе – объективные источники, главной социально-психологической предпосылкой ее возникновения и существования остается все то же представление о неравенстве людей. Если более грубо и точно – представление о некоей массе – «персонале», который следует принуждать (мягкий вариант – побуждать) к выполнению обязанностей, контролировать его действия, оценивать и вознаграждать (наказывать). Таким образом, организационная иерархия, «держа в уме» естественное обоснование выстраиваемых отношений (неравенство), фактически исходит из ошибочных представлений о природной безответственности и лени работников, их неспособности самостоятельно действовать во имя организационных целей без «контроля и координации». В самом деле, все эти отрицательные качества людей – не их врожденные пороки, а, скорее, следствие неверно выстроенных искусственных иерархических отношений. В этом то и состоит одна из главных проблем реализации данного организационного принципа.

В последние десятилетия внимание теоретиков и практиков организационной теории и менеджмента смещается от рассмотрения анализа и способов реализации традиционной иерархии к созданию и реализации организационной гетерархии [26].

Гетерархия предполагает, что члены организации имеют равные статусы и обладают равным, распределенным по горизонтали, влиянием на процесс принятия значимых решений. В реальной практике управления этот подход нашел отражение в «менеджменте команд» (team management), «менеджменте участия» (participative management), построении горизонтальных, матричных и сетевых структур.

Гетерархия как организационный принцип предполагает иное отношение к членам организации: они сначала люди, а потом работники, они обладают не меньшими способностями и компетенцией, чем их «иерархические» начальники, они могут понимать и самостоятельно, без избыточного контроля, достигать организационных целей.

Следует отметить, что гетерархия, как принцип построения и функционирования организационной системы, наиболее эффективно реализуется там, где для этого созданы как социально-экономические, так и национально-ментальные условия. Многие современные исследователи отмечают, что англосаксонская организационная модель (Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия) отличается наибольшей склонностью к гетерархии как в силу высокоразвитой экономики, так и в силу индивидуалистского менталитета большинства людей. С другой стороны, такая высокоэффективная организационная модель, как японская, до сих пор строится на традиционной и глубоко укорененной иерархической основе, хотя и здесь под влиянием глобализации и усиливающейся конкуренции отмечаются определенные сдвиги (знаменитые японские «кружки качества», в которых рабочие наравне со своими непосредственными начальниками обсуждают, как улучшить свою работу и качество продукции, тому пример).

Если говорить о России, то здесь в сознании большинства людей, в том числе тех, кто профессионально занимается управлением, доминируют представления о незыблемости и эффективности жестко выстроенной иерархии, а стремление и реальные шаги к гетерархии прослеживаются пока

только либо в компаниях, связанных с западным бизнесом, либо в относительно новых для России отраслях высоких технологий.

Впрочем, есть целый класс организаций, для которых жесткая иерархия неприемлема по своей сути. Речь идет об инновационных и творческих организациях, где определяющую роль играют группы высококомпетентных профессионалов, способных самостоятельно организовывать и контролировать свою деятельность.

С другой стороны, среди современных организаций есть такие, в которых этот принцип, несмотря на изменения в мире, должен выдерживаться достаточно четко, поскольку от этого зависит не только и не столько существование данной организации, сколько нормальное функционирование подсистем общества, с ней связанных. К ним относятся, например, армия, организации государственного аппарата, правоохранительные и инфраструктурные организации и т.д.

В заключение рассмотрим ряд наиболее распространенных форм иерархии [32].

Формы организационной иерархии

- Вертикальная (нисходящая) иерархия. Реализация власти сверху вниз – по нисходящей. Это и есть традиционная иерархия, когда наверху пирамиды – обладатель власти, а внизу – исполнители его воли.
- Горизонтальная иерархия. Отношения зависимости и влияния, складывающиеся между формально одноуровневыми системами или подсистемами. Фактически это гетерархические отношения, складывающиеся в горизонталях управления. Они могут возникать спонтанно, в рамках традиционной иерархии (формально равноправные финансовый отдел и, скажем, хозяйственный отдел, по факту обладают разным влиянием и воздействием на принимаемые решения), или специально выстраиваться (рабочие команды, проектные группы и т.д.).
- Косвенная иерархия. Это результат так называемого «бокового» воздействия на лицо, принимающее решения со стороны внешних,

внеорганизационных факторов и объектов. Проявляется в рекомендациях консультантов и экспертов, лоббизме, влиянии родственников на руководителя и т.д.

- Обратная (восходящая) иерархия. Разновидность вертикальной, только наоборот. Верхние уровни иерархии также испытывают зависимость от нижних: руководитель может зависеть от уникального специалиста, директор – от своего секретаря-референта и т.п.

Вопросы для самоконтроля:

1. Приведите различия в понятиях «зависимость», «закон», «закономерность».
2. Дайте определение сущности и опишите содержание понятия «синергия». Приведите пример синергии и признаков достижения синергии в организации.
3. Опишите основные способы самосохранения организации.
4. Опишите причины динамики развития материальной системы.
5. Особенности закона информированности – упорядоченности.
6. Приведите пример действия закона единства в организации и его последствий.
7. Как вы думаете, в чем проявляется взаимосвязь законов организации.

Примерные тестовые задания:

1. Основными признаками системы являются:
 - А) множество элементов и наличие связей между ними;
 - Б) единство главной цели для всех элементов;
 - В) иерархичность;
 - Г) потребность в управлении;
 - Д) все выше обозначенные.
2. Техническая подсистема включает:

А) станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя;

Б) включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы;

В) человека в совокупности взаимосвязанных организационных элементов.

3. Биологическая подсистема включает:

А) станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя;

Б) включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы;

В) человека в совокупности взаимосвязанных организационных элементов.

4. Социальная подсистема включает:

А) станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя;

Б) включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы;

В) человека в совокупности взаимосвязанных организационных элементов.

5. Самым высоким уровнем неопределенности (непредсказуемости) в результатах реализации решений обладает:

А) биологическая подсистема;

Б) социальная подсистема;

В) техническая подсистема.

6. Искусственные системы создаются:

А) человеком;

б) природой;

в) организациями.

7. К естественным системам относятся:

- А) конструкторское бюро;
- Б) муравейник;
- В) клуб любителей пива;
- Г) спутниковый комплекс;
- Д) солнечная система.

8. К искусственным системам относятся:

- А) конструкторское бюро;
- Б) муравейник;
- В) клуб любителей пива;
- Г) спутниковый комплекс;
- Д) солнечная система.

9. Открытые системы характеризуются:

А) открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее;

Б) преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения потребностей своего персонала и учредителей,

В) всеми названными свойствами.

10. К детерминированным системам можно отнести:

- А) вуз;
- Б) предпринимательская компания;
- В) игра в русское лото.

11. Закон – это зависимость, которая:

- А) зафиксирована в законодательных документах;
- Б) является общепринятой нормой;
- В) формируются людьми для реализации глобальных целей организации,

Г) получила признание и поддержку авторитетных ученых.

12. К субъективным законам организации относятся:

- А) закон информированности-упорядоченности;
- Б) закон синергии;

- В) закон единства анализа и синтеза;
- Г) закон самосохранения;
- Д) закон композиции и пропорциональности;
- Е) закон самосохранения;
- Ж) закон развития.

13. К объективным законам организации относятся:

- А) закон информированности-упорядоченности;
- Б) закон синергии;
- В) закон единства анализа и синтеза;
- Г) закон самосохранения;
- Д) закон композиции и пропорциональности;
- Е) закон самосохранения;
- Ж) закон развития.

14. Закон синергии может быть сформулирован следующим образом:

- А) в организации не может быть больше порядка, чем информации, и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация,
- Б) каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития,
- В) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше,
- Г) каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.

15. Закон самосохранения может быть сформулирован следующим образом:

- А) в организации не может быть больше порядка, чем информации, и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация,
- Б) каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития,

В) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше,

Г) каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.

16. Закон развития может быть сформулирован следующим образом:

А) в организации не может быть больше порядка, чем информации, и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация,

Б) каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития,

В) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше,

Г) каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.

17. Закон информированности-упорядоченности может быть сформулирован следующим образом:

А) в организации не может быть больше порядка, чем информации, и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация,

Б) каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития,

В) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше,

Г) каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.

18. Горизонтальное разделение труда – это:

А) дифференциация трудовой деятельности и выполняемых задач в пределах одного функционального уровня;

Б) дифференциация контроля и меры ответственности в пределах одной организации;

В) распределение элементов системы по силе оказываемого влияния на другие элементы.

19. Вертикальное разделение труда – это:

А) дифференциация трудовой деятельности и выполняемых задач в пределах одного функционального уровня;

Б) дифференциация контроля и меры ответственности в пределах одной организации;

В) распределение элементов системы по силе оказываемого влияния на другие элементы.

20. Главный источник организационной иерархии:

А) разделение труда;

Б) власть руководителя;

В) неравенство, вытекающее из природных предпосылок.

Глава 5. Организационная среда

5.1. Внутренняя и внешняя среда организации

Деятельность каждой организации происходит в конкретной обстановке, определяющей вид данной организации и порядок ее функционирования. Эту обстановку можно условно рассматривать с двух сторон с внутренней и внешней.

Исследователи первых школ управления уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации. Они акцентировали внимание в первую очередь на внутренних аспектах, которые должны были обеспечить успешное функционирование организации.

Так, школа научного управления сосредоточилась, в основном, на задачах и технологии управления, школа административного управления – на создании структуры, обеспечивающей достижение целей организации, школа человеческих отношений – на людях в организации [33].

Наиболее полное определение внутренней среды организации, на наш взгляд, предложил российский ученый, академик О. С. Виханский: под внутренней средой понимают часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации [4].

Внутренняя среда имеет несколько элементов [34], состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация – это:

- цели,
- задачи,
- персонал,
- организационная структура,
- технологии производства, управления, информации,
- организационная культура.

Большую часть из них мы уже рассматривали в предыдущих лекциях, потому перейдем к изучению внешней среды организации.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 50-х годов. Изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду внимание. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Организации, подобно биологическим организмам, должны приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Первой проблемой при рассмотрении организации как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации, отделив второстепенные от основных.

Например, по словам Д. Белла, внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов и т.д. [8].

Несмотря на всю хаотичность процессов, протекающих во внешней среде бизнеса, можно попытаться выделить её основные значимые черты.

- Сложность внешней среды

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Организация, на которую оказывают прямое давление государственные постановления, заключение договоров с профсоюзами, заинтересованные

группы влияния, многочисленные конкуренты и быстрые технологические изменения, находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями только нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, где нет профсоюзов и замедленны изменения технологии. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающая более быстрое развитие, чем организация, которую все это не касается. В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, а также таким организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, необходимых для принятия решений.

- Подвижность внешней среды

Это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Особенно подвижна внешняя среда, например, в фармацевтической, химической и электронной промышленности, тогда как в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской промышленности скорость изменения гораздо ниже. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, а производственный отдел погружен в относительно медленно меняющуюся среду. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

- Взаимосвязанность факторов внешней среды

Это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной

может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Например, в 70-е годы снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен на все [17]. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, как то: попыток регулирования температуры в общественных местах, распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка, поскольку мир быстро превращается в единый рынок. Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются. Специалисты даже ввели понятие “хаотичных изменений” (hyperturbulence) для описания внешней среды 80-х годов, которая характеризовалась еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью по сравнению с предшествующим периодом. В дальнейшем темп изменений будет продолжать увеличиваться и выживание организации окажется решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении.

- Неопределенность внешней среды (турбулентность)

связана с тем, что изменения во внешней среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости. Фактически проблемность турбулентности внешней среды обусловлена физической неспособностью менеджеров просчитать цепочки взаимосвязей протекающих изменений.

Неопределенность внешней среды также является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда

становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

- **Неуправляемость внешней среды**

Организация имеет очень ограниченные возможности (если вообще имеет) влиять на внешний контекст своей деятельности: через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, задание собственных стандартов качества и потребления и т.п. Кроме того, даже эти меры способны лишь отчасти стабилизировать среду. В основном же компаниям приходится непрерывно адаптироваться к протекающим вокруг них изменениям, т.е. изменяться самим.

Однако внешняя среда бизнеса сама по себе неоднородна.



Рисунок 5.1.- Структура внешней среды организации

С точки зрения интенсивности взаимодействия деловой организации и её окружения можно условно выделить три группы:

- Среда прямого воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации;
- Среда косвенного воздействия – наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом формирующие контекст бизнеса.
- Глобальная среда – это так называемые «трансграничные» факторы, воздействие которых не связано с особенностями конкретного региона или страны.

5.2. Основные факторы внешней среды прямого воздействия

К основным факторам локальной среды традиционно относят: потребителей, поставщиков, конкурентов, деловых партнеров, законы и государственные органы, ибо они непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации.

1) Потребители

Известный специалист по управлению Питер Ф.Друкер утверждает, что единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя [10]. Под этим понимается, что само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов деятельности и удовлетворять его запросы.

Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в этом смысле. Так правительство государства и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к

сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией, однако в период предвыборных кампаний граждан рассматривают как потребителей, которых нужно “купить”.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры может быть довольно значительным.

2) Поставщики

С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – пример воздействия среды на успешность деятельности организации.

В ряде случаев все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Например, обеспечение энергией, когда все организации получают энергию по ценам, установленным государством. При этом такие изменения, как повышение цен, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию.

Например, некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. При этом в одних регионах, например, в Японии, возможно использование методов ограничения запасов, т.е. фирмы исходят из того, что необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны доставляться точно в срок. Такая система снабжения требует в высшей степени тесного взаимодействия производителя с поставщиками. В то же время в других регионах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и

хранение. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Также для функционирования и развития организации нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности получить нужный объем средств.

Для эффективной деятельности организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов и деятельностью профсоюзов. Примером могут служить многие сектора тяжелой промышленности. Многие фирмы вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации является отбор и поддержка талантливых менеджеров. В проведенных исследованиях при ранжировании по степени важности ряда факторов руководители фирм выделили в первую очередь: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию.

3) Конкуренты

Это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не

потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

4) Деловые партнеры

5) Законы и государственные органы

Трудовое законодательство, многие другие законы и государственные учреждения влияют на организацию. В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Практически непрерывно разрабатываются и пересматриваются своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите интересов потребителя, о финансовой защите и т.п. При этом объем работы, необходимой, чтобы отслеживать и соответствовать действующему законодательству, постоянно возрастает.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона.

Например, Федеральная Комиссия по Ценным Бумагам и Биржам (ФКЦБ) регистрирует акционерные общества, инвестиционные компании и паевые фонды, регулирует эмиссию ценных бумаг и следит за работой товарных и фондовых бирж. Федеральный Радиочастотный Центр и Госсвязьнадзор регулируют и контролируют использование средств и каналов связи. Службы пожарной охраны, МВД и МЧС следят за безопасностью деловой активности и т.п. Права работников многих категорий защищают и отстаивают профессиональные союзы и ассоциации. Экспортно-импортные операции контролируются Таможенной Службой РФ. Своевременность и правильность уплаты налогов находится в компетенции Инспекций Министерства по Налогам и Сборам (ИМНС) и налоговой полиции. Санитарно-эпидемиологические службы (СЭС) следят за соблюдением норм в сфере производства и продажи продуктов питания. Деятельность крупных организаций находится под пристальным вниманием Антимонопольного Комитета [12].

Регулирующие постановления местных органов власти также усложняют ситуацию. Местные органы власти требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет, например, об энергетике, системах телефонной связи и страхования, то и устанавливают цены. Некоторые местные законы модифицируют федеральные нормы. Организация, которая ведет свои дела на территории десятков субъектов федерации и десятков иностранных государств, сталкивается со сложной и многообразной системой местных установлений.

5.3. Основные факторы внешней среды косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководство должно их учитывать. Среда косвенного воздействия

обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:

- экономические,
- социокультурные,
- политические,
- правовые,
- экологические факторы.

1) Экономические факторы

Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Например, если прогнозируется инфляция, руководство может пойти на увеличение запасов ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала, так как при ухудшении экономической обстановки банки ужесточают условия получения кредита и повышают ставки процента. Также при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.

То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя

аспектом. Так колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

2) Социокультурные факторы

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде.

Поэтому социокультурные факторы и, прежде всего, жизненные ценности, традиции, установки влияют на организацию. Так, например, в системе ценностей американского общества дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их нельзя рассматривать как противозаконные. Однако в некоторых других странах такая практика может считаться вполне нормальной.

На основании специальных исследований было показано, что изменяются и ценностные установки рабочих. В целом, сравнительно молодые рабочие хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Многие рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. Многие современные работники не считают, что всю свою трудовую жизнь проведут в одной организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров в отношении их основной функции – мотивации людей с учетом целей организации. Эти факторы обусловили и появление должности по общественным проблемам корпорации.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером может служить производство одежды. Другой пример – это страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на многих связанных с этим фирмах. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Например, общественное мнение может оказать давление на фирму, имеющую связи с порицаемыми в обществе организациями,

группировками, возможно, и странами. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности.

По замечанию Р.Джоунса, бывшего председателя правления фирмы «Дженерал Электрик», организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. А это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в организацию, приспособленную к новой среде [26].

3) Правовые факторы

Правовые силы – изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющих на бизнес. Например, введение дополнительных таможенных пошлин на экспорт нефти может привести к падению спроса на видеотехнику, видеокассеты и DVD: больше нефти останется на внутреннем рынке – усилится конкуренция, чуть снизятся цены на бензин и, следовательно, пассажирские перевозки – люди в отпуске будут больше ездить и меньше смотреть видео. Кроме того, в политические силы входит изменения уровня преступности, степени правового обеспечения бизнеса и мер пресечения за экономические и иные правонарушения.

4) Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

Большое значение для компаний имеет фактор политической стабильности. Для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (или даже к национализации) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение денег, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки [23].

Один из них – позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эта позиция влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.

5) Экологические факторы

Некоторые аспекты экологической обстановки также представляют для руководителей особое значение. Экологические силы – влияние сил природы: погоды и климата, рельефа и структуры местности, наличие природных ресурсов, частота стихийных бурь и природных катаклизмов и т.д.

5. 4. Основные факторы глобальной внешней среды

1) Технологическая среда – знания, информация, развитие науки и техники. Отражает степень развития производительных сил в целом. Важнейшие технологические изменения, оказывающие влияние на бизнес во всех странах, – это технический прогресс, ведущий к появлению новых

материалов и технологий, развитие информационных технологий, распространение ресурсо- и энергосберегающих технологий.

Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Скорость изменения технологий в последние десятилетия заметно увеличилась. Из крупных технологических нововведений, которые глубоко затронули все общество и оказали сильное влияние на конкретные организации, можно отметить компьютерную, лазерную, микроволновую, полупроводниковую технологии, интегрированные линии связи, робототехнику, спутниковую связь, атомную энергетику, получение синтетического топлива и продуктов питания, генную инженерию и т.д. [26].

Знаменитый социолог Д. Белл считает, что в будущем наиболее ценным нововведением будет считаться технология миниатюризации.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. В то же время уже сегодня все организации, чтобы сохранить конкурентоспособность, должны идти в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

2) Международная среда – это факторы, обусловленные такими мировыми тенденциями, как глобализация и интернационализация экономики, отраслевые сдвиги к сфере услуг и высоким технологиям, возрастание гибкости производства, рынков сбыта и продуктов, усиление конкуренции и сотрудничества. Сюда же можно отнести возможности для развития бизнеса компании в других странах. Указанные тенденции находят свое отражение как в международных договоренностях, так и в политике и стратегии организаций.

5.5. Взаимосвязь организации с внешней средой

Современные организации полностью зависимы от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

Организации существуют в окружении, в среде, состоящей из множества элементов: рынок с его предложениями и запросами, акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности, правительство с его налоговыми и законодательными требованиями, партнеры и контрагенты (по отношению к которым организация имеет обязательства), меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников, деятельность конкурентов и т.п. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации, например, введение новой ресурсосберегающей технологии может обеспечить организации преимущество в реализации ее продукции на рынке. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации, может быть, придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организация должна будет соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, организациям необходимо конкурировать на иностранных рынках и

противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует от менеджеров понимания новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей.

Внешняя среда не может быть постоянной, она изменчива. Можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо. Считается, что примерно до 1975 г. внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благоприятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них. В результате можно выделить следующие характерные особенности функционирования организаций в тот период:

- длительные циклы жизни товаров;
- наличие продолжительного периода для разработки новых продуктов (технологий, услуг);
- увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой, в частности, выделение в составе компании собственных экспертных подразделений;
- массовое производство;
- содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Однако примерно с конца 1970-х гг. ситуация начинает усложняться. Среди множества причин этого процесса особенно выделяется стремительное развитие научно-технического прогресса [23]. Внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в «спокойный» период. Правила, сообразуясь с которыми организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких условиях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости

и выживанию. В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды, среди которых можно выделить следующие:

- резкое снижение жизненных циклов товаров;
- уменьшение сроков разработки товаров;
- невыгодность содержания больших складских помещений;
- изменение требований к технической подсистеме организации;
- усложнение продукции;
- невозможность содержания собственных экспертных наукоемких служб, поскольку даже крупнейшие фирмы не могут позволить себе иметь собственные экспертные базы и инвестиционный капитал, достаточные для того, чтобы успевать идти в ногу со всеми нововведениями;
- ужесточение конкурентной борьбы;
- цены перестают быть главным условием в конкурентной борьбе.

Усложнение продукции естественным образом привело к усложнению разработки ее новых видов. Вместо разработки продукта как единого целого организации производят его разделение на отдельные дискретные части или подсистемы, формулируют требования к работе каждого из них, а затем поручают дальнейшее тщательно продуманное описание и проектирование фирмам, специализирующимся в соответствующей области. За счет параллельного исполнения сокращаются затраты и время проектирования.

Изменчивая среда предъявляет требования, которым существующие в этой среде организации вынуждены подчиняться, поскольку если менеджеры компании не учтут изменения в окружающей среде и вовремя не изменят свою компанию, то через некоторое время уже будет поздно что-либо предпринимать и прежние позиции будут проиграны более удачливым конкурентам. В наиболее общем виде эти требования звучат следующим образом [1]:

- структуры организаций становятся все более плоскими и децентрализованными; крупные компании распадаются на более мелкие;
- усиливается потребность в интеграции, обеспечиваемой единой корпоративной стратегией, культурой и финансовым контролем;
- «горизонтальное» управление становится более важным, чем «вертикальное», основанное на иерархии; это повышает роль инициативы, риска, независимости и способности к предвидению;
- инновации, творчество, риск и долгосрочные ориентации становятся необходимыми компонентами управления;
- стиль управления, ценности и поведенческие модели менеджеров смещаются от бюрократических к предпринимательским;
- управленческие ценности, методы и модели управления становятся экоориентированными: любое решение принимается с «оглядкой» на экологические факторы внешней организационной среды.

Взаимодействие любой организации с внешней средой происходит не непосредственно, а через другие организации. Это очевидно в случае с деловым слоем окружения, но то же самое касается и остальных слоев. Например, культурные факторы транслируются через религиозные организации или организации, осуществляющие гуманитарные исследования; правовые – через законодательные и правительственные организации; международные – через организации межгосударственного и наднационального характера (ООН, МВФ, ВТО и т.д.). Все бизнес-окружение – это сеть организаций, связанная иногда весьма причудливо. В узлах сети – организации, а нити, их связывающие, и есть межорганизационные отношения.

Организации вступают в межорганизационные отношения, руководствуясь при этом различными поводами. Р. Холл (Richard Hall) выделяет следующие причины для взаимодействия [27].

1. Основания *ad hoc*. Отношения возникают в случаях, когда ранее их не было. Они связаны с какими-то единичными случаями – получение консультации, решение конкретного вопроса или задачи.

2. Обменные основания. Организации вступают в отношения в основном для того, чтобы получать друг от друга разнообразные ресурсы. Это, как правило, отношения с поставщиками, кадровыми и информационными агентствами и т.д. Эти отношения чаще всего выражены в форме сделок, в которых каждая организация стремится получить максимальную выгоду. Обмен может быть как равноценный, так и неравноценный (между организациями, находящимися на разных властных уровнях).

3. Формализованные соглашения. Организации, осознавая свою взаимозависимость, могут формализовать свои отношения с тем, чтобы упростить их и исключить элемент непредсказуемости. Хотя в основе – все равно обмен, но в результате соглашения он становится взаимовыгодным и стабильным.

4. Подмандатность. Это причина действует тогда, когда возникает нужда в надорганизационном регулировании отношений. Организации вступают в отношения, руководствуясь установлениями регулятивных органов. Другими словами, их обязывают вступать в такие отношения. Примеры: отношения организации с налоговыми органами, Пенсионным фондом и т.д.

Существует общая закономерность – чем сильнее вмешательство государства в экономику, тем в большей степени основанием для межорганизационных отношений выступает подмандатность.

Организации используют различные приемы установления межорганизационных отношений. Р. Дафт выделяет следующие [8].

1. Владение (слияние или покупка части или контрольного пакета акций другой организации).

2. Стратегические союзы (заключение соглашений, создание совместных предприятий). Такой прием применяют, когда ориентация, физическое расположение или технологические возможности компаний взаимно дополняют друг друга, но владение или слияние по разным причинам неприемлемо.

3. Кооптация. В члены организации включают персон, занимающих важное положение в существенных для интересов организации секторах. Так, например, членом правления организации может стать банкир или представитель поставщика.

4. Связи с общественностью (PR) и реклама. С помощью этого приема устанавливаются связи и отношения с организациями потребителей, поставщиков и даже конкурентов.

Стили взаимодействия организации с внешней средой

Организация может по-разному взаимодействовать с внешней средой. Это зависит не только от объективных, но и субъективных аспектов ее деятельности. К объективным можно отнести сочетание динамики и сложности внешней среды, информационную обеспеченность, количество и качество используемых ресурсов и технологий. К субъективным факторам, определяющим стиль «общения» с внешней средой, обычно относят профессионализм и компетентность менеджмента, готовность организации идти на риск, систему внутриорганизационных отношений и организационную культуру.

Особые факторы, определяющие стиль взаимодействия организации с внешней средой, – это ее миссия, стратегия и цели. С одной стороны, миссия и цели формулируются менеджерами, с другой – цели организации отражают объективный смысл ее существования. И здесь важно максимальное соответствие тех целей, которые сформулированы менеджерами, и тех, которые заданы внешней средой – в первую очередь потребителями. Иными словами, правильно выбранный стиль взаимодействия организации с внешней средой обуславливает ее успешное развитие, а неправильно –

медленное угасание (или быстрое, в зависимости опять же от конкретного сочетания характеристик внешней среды, сложившегося в данный момент в данном месте).

Таблица 5.1 – Стили взаимодействия организации с внешней средой

Стиль	Характер поведения организации	Степень зависимости от внешней среды	Степень неопределенности
Оборонительный	Организация нацелена на обеспечение своей стабильности в долгом периоде. Стремится к минимизации взаимодействия	Минимальная	Низкая
Реактивный	Реагирование на изменения внешней среды в реальном времени, следование за ними	Высокая	Низкая и умеренно низкая
Аналитический	Подражание на основе анализа, преобразования и адаптации элементов внешней среды к своей деятельности. Попытки смягчения или усиления действия различных факторов	Средняя	Умеренно низкая
Поисковый	Концентрация на инновациях и ориентация на изменения во внешней среде	Средняя	Умеренно высокая
Проактивный	Организация стремится сама влиять на внешнюю среду и менять ее, приспособливать для реализации своих целей	Ситуативная	Высокая

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите основные составляющие внутренней среды организации.
2. Внешняя среда организации и ее состав. Приведите пример для вашей организации.
3. Что для вашей организации является внешней средой прямого воздействия?
4. Что для вашей организации является внешней средой косвенного воздействия?

Примерные тестовые задания

1. Внутренняя среда организации включает в себя:
 - А) потребителей;
 - Б) цели и задачи;
 - В) персонал и организационную структуру;
 - Г) конкурентов;
 - Д) технологии производства, управления, информации;
 - Е) правительственные учреждения и их распоряжения;
 - Ж) организационную культуру;
 - З) поставщиков ресурсов.
2. Число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора, отражает такое свойство внешней среды организации, как:
 - А) сложность;
 - Б) подвижность;
 - В) взаимосвязанность;
 - Г) неопределенность.
3. Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы, отражает такое свойство внешней среды организации, как:
 - А) сложность;
 - Б) подвижность;
 - В) взаимосвязанность;
 - Г) неопределенность.
4. Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации – это:
 - А) среда прямого воздействия;
 - Б) среда косвенного воздействия;
 - В) глобальная среда.

5. «Трансграничные» факторы внешней среды, воздействие которых не связано с особенностями конкретного региона или страны – это:

- А) среда прямого воздействия;
- Б) среда косвенного воздействия;
- В) глобальная среда.

Глава 6. Классификация организаций

6.1. Типология организаций по организационно–формальному критерию

Огромное многообразие и разнохарактерность организаций создают существенные трудности для их классификации. Организации, которые, на первый взгляд, можно отнести к одной группе по одному критерию, могут сильно различаться по другому. Сравните, скажем, гипермаркет сети «Метро» и табачную лавку. Обе эти организации – торговые, но по структуре, управлению, технологиям они сильно различаются. Таких примеров можно привести множество. Для чего же нужно классифицировать организации? Классификация организаций важна по трем причинам:

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

В этой главе мы рассмотрим наиболее популярные подходы, которые получили распространение в организационной теории и в практике менеджмента.

1. Типология организаций по организационно–формальному критерию.

Американский исследователь Чарльз Уорринер (Charles Warriner) называл такие классификации традиционными, народными или «типологиями здравого смысла» [8]. Действительно, классификации организации по организационно-формальным критериям – самые явные и очевидные. Собственно, они гораздо более важны с точки зрения практики управления и права, чем теории организации, но все же уделим им внимание.

Типы организации по форме собственности (кому они принадлежат):

- частные;
- государственные;
- муниципальные;
- смешанные.

По отношению к прибыли:

- коммерческие организации – у них получение и распределение прибыли между учредителями (акционерами) является уставной целью деятельности;
- некоммерческие организации – основная цель состоит в удовлетворении неких общественных потребностей, а прибыль (если вдруг она появляется) может быть направлена только на развитие самой организации.

По организационно-правовым формам выделяют:

- товарищества (с разновидностями);
- кооперативы;
- акционерные общества (с различными степенями ответственности);
- дочерние и зависимые общества;
- фонды;
- ассоциации;
- учреждения,
- некоммерческие партнерства и т.д.

Все они отличаются особенностями создания, регистрации, осуществления полномочий руководством, формами отчетности и ведения документации и т.д. Здесь же выделяют организации с образованием юридического лица и без такового (ЧП).

По отрасли производства выделяют большое количество организаций, например:

- промышленные,

- сельскохозяйственные,
- торговые,
- образовательные и т.д.

По содержанию деятельности организации подразделяются на:

- добывающие;
- обрабатывающие;
- сборочные (например, в промышленности и сельском хозяйстве);
- исследовательские;
- проектные;
- обучающие;
- просветительские (музеи) и т.п.

В рамках этого же подхода выделяются так называемые «надорганизации» – объединения, имеющие в своем составе несколько полностью или относительно юридически самостоятельных организаций, часто – функционирующих в различных сферах и выпускающих разнообразную продукцию (услуги). К таким организациям можно отнести холдинги, концерны, тресты, консорциумы, конгломераты. Они могут строиться для решения различных задач, иметь постоянный или временный характер, сильно различаться по способам построения и структуре и т.д. Главное, что их всех объединяет – все они, являясь тоже организациями, состоят из организаций в рассматриваемом нами смысле слова. Поэтому с точки зрения организационной теории они находятся в том же положении, что и все остальные организации.

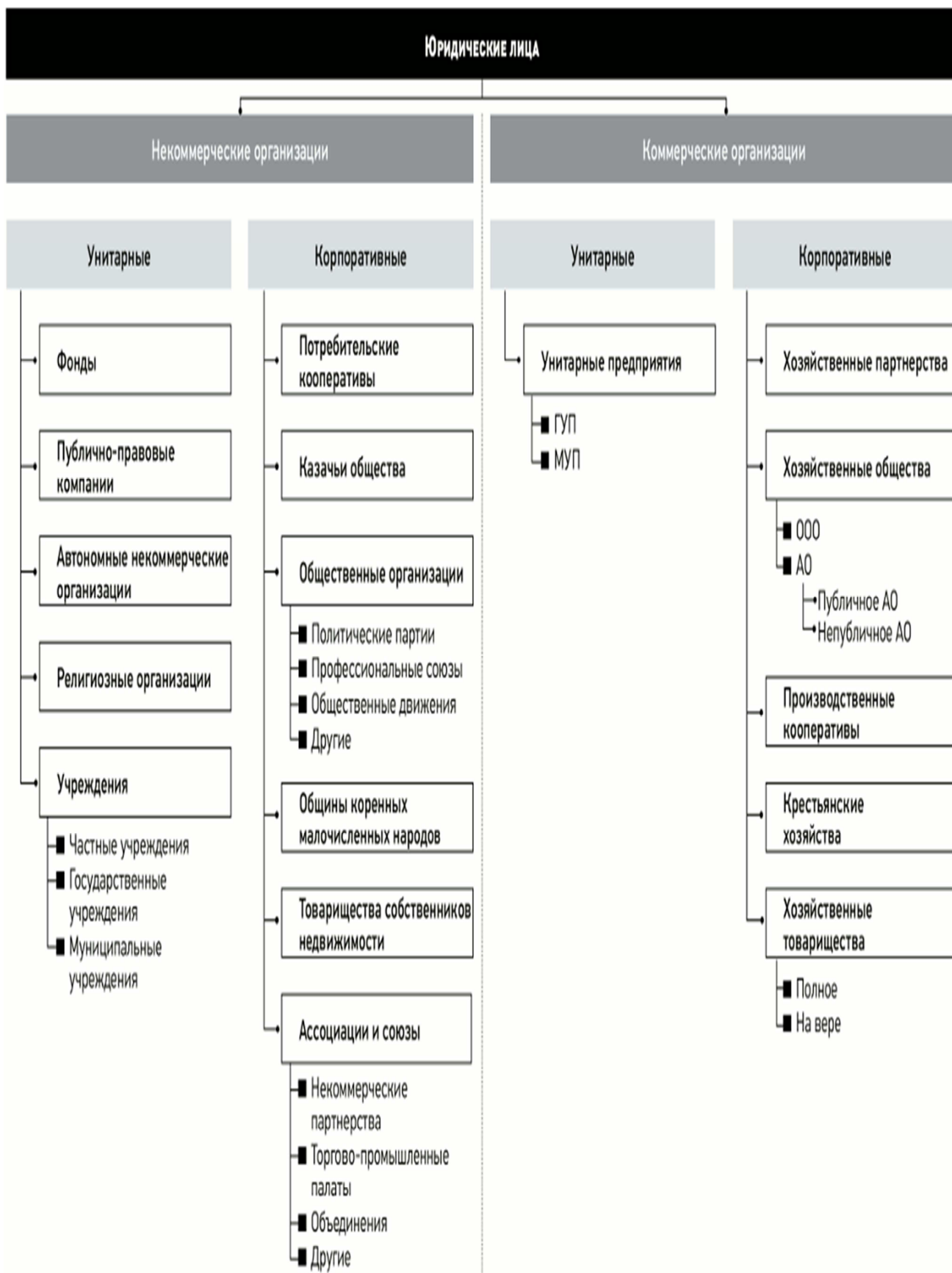


Рисунок 6.1 - Классификация юридических лиц по организационно-правовой форме.

6.2. Функциональный подход к типологии организаций

Функциональный подход предложен в 1960 г. американским социологом Толкоттом Парсонсом (Talkott Parsons, 1902–1979) в рамках его теории структурно-функционального анализа общества и социальных явлений [28].

В этом подходе организации выделяются по функциям, реализуемым в обществе – по их предназначению.

1. Производственные организации производят вещи и продукты, потребляемые членами общества.

2. Регулятивные (политические) организации обеспечивают формулирование и достижение общественных целей, «отвечают» за формирование и реализацию властных отношений. Сюда можно отнести большинство организаций государственного и муниципального управления, политические партии и т.д.

3. Социальные организации сохраняют традиции, обеспечивают социальную преемственность, передачу социального опыта. Это и церковь, и образовательные организации, и музеи, и редакции, и издательства и тому подобное.

4. Интегративные организации выполняют функции улаживания конфликтов, мотивирования членов общества, согласования целей и деятельности отдельных социальных групп и общностей. Это, например, прокуратура и суд; отчасти – средства массовой информации, некоторые из государственно-муниципальных организаций (собесы).

6.3. Социально-психологический подход к типологии организаций

В рамках социально-психологического подхода организации классифицируются по совокупности социально-психологических отношений, которые в них складываются, включая степень регламентации деятельности,

иерархичности, контроля за деятельностью людей, особенностями отношений между людьми в процессе работы.

Простые (харизматические) организации. Это, как правило, небольшие организации, создаваемые членами одной семьи, близкими друзьями или соратниками. Во главе таких организаций стоит лидер, обладающий харизмой, способный управлять силой своего обаяния. Такие организации нестабильны, в них нет выраженной иерархии и норм. Место члена организации в ее иерархии в очень большой степени зависит от степени близости к лидеру. Очень многие, особенно малые, организации, в начале своего пути представляются именно как простые. По мере развития происходит институционализация отношений (установление норм, формализация отношений и т.д.) и «рутинизация харизмы» (М. Вебер) и такая организация превращается в другие типы [16].

Ассоциации. Этот тип организаций называют еще союзными, подчеркивая тот факт, что они представляют собой своеобразный союз людей, объединившихся на добровольной основе. Ассоциации создаются для защиты и продвижения интересов своих членов, членство в них добровольное. В таких организациях уже более четко структурированы и формализованы отношения, есть даже то, что называют аппаратом управления (но он, как правило, выполняет представительские и координирующие функции). Отношения между членами организации регулируются достаточно гибкими правилами и нормами и мало зависят от отношений с лидером, да и сам лидер не играет той роли, которая характерна для харизматических организаций. Примеры ассоциаций: хобби-сообщества (нумизматы, филателисты), политические партии (кроме, например, КПСС и нацистской партии в фашистской Германии – о них позже), научные, религиозные, этнические (землячества) сообщества, потребительские и экологические и подобные им организации. Ассоциации – это одна из форм гражданского общества, они являются главным способом самовыражения

людей, которые не могут сделать это иными способами – через участие во власти или бизнесе.

Тотальные организации. Эти организации, в отличие от ассоциаций, создаются, как правило, «сверху» – государством, политическими и религиозными структурами, армией и т.д. Они создаются для того, чтобы реализовывать четко сформулированные задачи: оборона и охрана, развитие государства, защита государственных и общественных интересов, содействие общественному благу (в понимании указанных органов). Отношения в таких организациях жестко структурированы, формализованы и иерархизированы. Члены тотальных организаций находятся в относительной или даже абсолютной изоляции от общества, их деятельность (а часто даже внеорганизационная жизнь) находится под контролем руководства или других членов организации. Лидер (руководитель) назначается и обладает практически неограниченной властью. В таких организациях складывается ярко выраженная субкультура (свой язык – жаргон, способы общения, ритуалы и т.д.).

Эрвин Гоффман выделил четыре разновидности тотальных организаций, различающихся степенью «тотальности» [9]:

- учреждения социального призрения – больницы, санатории, детские дома и подобные им заведения для людей, которые по каким-то причинам не способны сами о себе позаботиться;
- учреждения для девиантов – тюрьмы, концлагеря, колонии;
- функциональные организации, создаваемые для четко определенных целей, например, армия, правоохранительные органы; инфраструктурные организации (транспорт, связь); некоторые политические партии (из истории – фашистская в Италии, нацистская в Германии, коммунистическая в СССР);
- духовно-религиозные организации – монастыри, секты, закрытые учебные заведения.

Особая разновидность тотальных организаций – преступные и террористические группы и сообщества, которые, с одной стороны, почти полностью соответствуют социально-психологическим признакам тотальных учреждений, с другой – дисфункциональны и выполняют отнюдь не полезные для общества задачи .

Бюрократии. Из предыдущих описаний ясно, что в тех типах организаций осуществляется лишь небольшая часть организованной деятельности людей. Основная часть общественного продукта, как материального, так и духовного, производится в другом типе организаций, которые по своим социально-психологическим характеристикам, степени регламентации, иерархизации, формализации и жесткости управления занимают промежуточное место между ассоциациями и тотальными учреждениями и называется этот тип «бюрократия».

Этот тип организации описан в рамках теории рациональной бюрократии Максом Вебером, который, собственно, и ввел этот термин в систему экономико-управленческой терминологии.

Бюрократическая организация рассматривается как система, функционирующая на основе точного следования ее членов определенным правилам и процедурам. Вебер сформулировал ряд характеристик идеальной бюрократии, которые отражают ее суть.

1. Четкое разделение труда. Все работники должны исполнять официально предписанные обязанности согласно своей специализации и опыту.

2. Система правил и предписаний. Члены организации следуют формальным установкам, определяющим их поведение в ходе исполнения своих обязанностей. Это гарантия единообразия процедур и действий вне зависимости от желаний и интересов людей, а также стабильности организации.

3. Деперсонализация (обезличивание) организационных отношений. При этом работа оценивается независимо от личных качеств людей, их

эмоциональности и т.д. Обеспечивается защита работников от фаворитизма (или, наоборот, от пристрастности), чем гарантируется объективность и справедливость отношений.

4. Строгая иерархическая структура. Количество и качество полномочий по принятию решений распределяются строго сверху вниз. Объем власти увеличивается по мере движения вверх по уровням иерархии. Сам процесс принятия решений централизован. Четкая подконтрольность и подотчетность.

5. Штатность и структура полномочий. Четкая система должностей, основанная на группировке полномочий, очерчивании правил и процедур деятельности. Вознаграждение ставится в зависимость от занимаемой должности.

6. Рациональность. Предельно четкие формулировки целей организации, выбор наиболее эффективных средств выполнения организационных целей, само управление базируется на четкой логике и науке.

7. Лояльность. У Вебера понимается как готовность членов организации разделять цели организации и направлять все усилия на их достижение. Лояльность основана на целерациональном типе поведения – когда деятельность людей мотивирована заданными свыше и принятыми целями.

Многие характеристики этой организации выглядят сейчас диковато, но надо отметить, что некоторые из них превратились в основополагающие принципы построения и функционирования всех современных организаций, такие как разделение труда, иерархия и формализация.

6. 4. Дополнительные классификации организаций

Существует еще достаточно много различных подходов к классификации организаций, носящих более или менее частный характер. С

достаточной степенью условности все эти подходы можно разбить на такие группы.

Типы организаций выделяются в зависимости от степени проявления тех или иных их характеристик. Организации могут быть:

- простыми и сложными,
- узко- и широкоспециализированными,
- высоко- и низкопрофессиональными,
- централизованными и децентрализованными,
- большими, средними и малыми.

Классификации по подсистемам внутренней среды организации. Разновидности организаций выделяются на основе анализа видов (проявлений) различных компонентов организации как системы:

- в зависимости от используемых технологий и ресурсов,
- типа преобладающей организационной культуры,
- вариантов построения механизмов координации (способов принятия решений, организационных структур и т.д.).

Поведенческие подходы. Эта группа подходов основывается на разнообразных поведенческих характеристиках организации и ее членов: типах и стилях лидерства, особенностях властных, групповых и межличностных отношений и т.д.

Несмотря на такой солидный интеллектуальный задел, единой классификационной системы, подобной той, которая используется биологией, в организационной теории до сих пор нет.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите основные типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
2. Дайте характеристику механистического типа организации.
3. Приведите пример традиционной организации.

4. Опишите типы организаций по взаимодействию с человеком.
5. В чем, по вашему мнению, заключаются особенности современных корпоративных организаций. Приведите примеры.

Глава 7. Организационная культура

7.1. Понятие организационной культуры

Среди всех подсистем организации организационная культура занимает особое место. По мнению многих теоретиков и практиков менеджмента, именно организационная культура – самое значимое конкурентное преимущество организации.

Внимание на феномен организационной культуры было впервые обращено в 70-х гг. XX в. в связи с успехами японской экономики и так называемым «японским вызовом», сильно обеспокоившим американских предпринимателей, менеджеров и ученых. Начиная же с середины 80-х гг., число работ, посвященных проблемам организационной культуры, растет лавинообразно, что свидетельствует о значимости и важности этой организационной подсистемы. Анализу корпоративной культуры посвятили свои работы такие исследователи, как Э-Джакус, Д. Элдридж, А. Кромби, Х. Шварц, С. Дэвис, К. Голд, В. Сате, Э. Шайн, Г. Морган, К. Шольц, Д. Дрен-нан, П. Добсон, А. Уильяме, М. Уолтере, Э. Браун, М.Х. Мескон, С. Мишон, П. Штерн, П.Б. Вейл, Е.Н. Штейн, Н. Лемэтр и другие авторы.

Чаще всего организационная культура рассматривается как аккумулированный коллективный опыт данной группы, включающий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов.

Коллективному опыту должна предшествовать коллективная история, которая, в свою очередь, предполагает известную стабильность состава группы. При условии такой стабильности и существовании коллективной истории человеческая потребность в экономии, постоянстве и осмысленности приводит к формированию из различных общих элементов паттернов, которые со временем и получают название «культуры»

Также многие авторы сходятся во мнении, что организационная культура – это достаточно аморфное образование. Она включает в себя набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писанных и неписанных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов организации.

Вильям Оучи, например, утверждает, что можно структурировать сущность организационной культуры и выделить три ее подсистемы [8].

- Базовые представления (религия организации)

Это основополагающие идеи и допущения, задающие смысл существования организации и являющиеся глубинным мотивом поведения сотрудников по отношению друг к другу, клиентам, конкурентам, партнерам, кажущиеся членам указанной организации чем-то самоочевидным. Это самый глубинный и потому трудно выявляемый слой организационной культуры.

Базовые представления могут выражаться частично в идеологии и миссии организации, частично – в словах и действиях людей, но большей частью они укоренены в сознании и подсознании сотрудников настолько глубоко, что они часто даже не могут объяснить, почему так поступают и принимают такие решения.

Базовые представления воспринимаются членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое основано на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным. Например, группа, базовое представление которой состоит в том, что индивидуальные права должны замещать собой права членов группы, сочтет непонятными причины, побудившие участника группы покончить с собой или пожертвовать собой в общих интересах, даже если без этой жертвы группа была бы опозорена.

- Поведенческие нормы и моральные/этические правила

Они являются осознанными и четко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых ее участников к различным моделям поведения.

Нормы ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть все наоборот. Но и в том, и в другом случае принятые нормы помогают индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Необходимо ясно различать правила и нормы, которые соответствуют базовым представлениям, и нормы, противоречащие им и являющиеся результатом неких умозаключений или претензий. Зачастую подобные совокупности норм не образуют системы, порой их элементы являются взаимоисключающими или же никак не связанными с действительным поведением, тогда мы получаем двойственную, декларируемую организационную культуру.

- Артефакты

Самым поверхностным уровнем является уровень артефактов, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую организацию с незнакомой культурой. Артефакты включают зримые продукты группы, такие как архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии и т.д.

Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно растолковать.

И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, но в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они были храмами, то в другой – не только храмами, но и надгробиями. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако, не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни важности связанных с ними представлений.

В каждой организации один и тот же артефакт может иметь свое значение. Тем не менее, анализ всей совокупности артефактов может достаточно много сказать о культуре данной организации. Важно отметить, что по артефактам не стоит судить о том, насколько хороша или плоха организационная культура.

Но данный подход к структурированию сущности организационной культуры не единственный.

Согласно теории Трайса и Бейера организационная культура в компании может быть разделена на символы «высокого» и «низкого» профиля [5].

К символам «высокого» профиля относятся те, которые были созданы намеренно для формирования имиджа организации: миссия, логотип компании, годовой отчет и финансовая отчетность, униформа и т.д.

Символы «низкого» профиля являются более приземленным выражением того, как конкретно выполняется работа. Трайс и Бейер разделяют их на четыре категории: ритуальные процедуры, коммуникации, физические формы, общий язык.

Ритуальные процедуры – это обряды, ритуалы и церемонии, которые могут принимать разнообразные формы. Примером служит товарищеский ужин с подведением итогов года, вечер, посвященный награждению «Лучшего продавца года», визит председателя правления в региональные офисы.

Коммуникации – это истории, мифы, саги, легенды, фольклорные повествования, символы и лозунги, существующие в организациях. Также

как байка рыбака о размерах рыбы, которая сорвалась с крючка, значительные события в жизни организации в прошлом имеют тенденцию приукрашиваться, пока не достигнут почти легендарных размеров. Такие истории затем становятся частью культуры организации, они влияют на поведение. Мифы и легенды диктуют предпочтительный способ выполнения работы и цели, к которым следует стремиться.

Физические формы – это различные физические способы проявления культуры: например, расположение здания, открытые помещения или отдельные офисы, офисная столовая или талоны на обед, костюмы или неофициальный стиль одежды, ноутбуки или стандартные сетевые компьютеры, компьютеры на одного пользователя, мебель и т.д.

Общий язык – это жаргон, встречающийся во многих организациях, т.е. сокращенная и удобная форма коммуникации, которая выходит за рамки общепринятого языка. Жаргон также воздействует на поведение, и всевозможные термины придают дополнительное значение атмосфере работы в организации. Они подразумевают участие в работе команды и могут влиять на отношение служащих к работе.

В концепции организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана предлагается рассматривать конкретную организационную культуру как совокупность десяти составляющих:

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).

4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят еду с собой или посещают кафетерий внутри либо вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разного уровня вместе или отдельно и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, по статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются.

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).

9. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в

рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и характеризуется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее элементы. Так две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь большее отношение к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция – к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же.

7.2. Функции организационной культуры

Среди функций организационной культуры выделяются общие и специфические [5].

1) К общим относятся функции:

1.1) регулирования,

1.2) воспроизводства.

Функции регулирования обеспечивают интегративные (внутренние) и адаптивно-приспособительные (внешние) задачи деятельности организации.

Обеспечивая внутреннюю интеграцию, организационная культура решает следующие задачи:

- создание общего языка и согласование базисных концептуальных трактовок (в т.ч. времени, природы и т.д.);
- установление границ групп и принципов вхождения и исключения из группы;
- создание механизмов наделения властью, лишения прав, закрепления статусов;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между мужчинами и женщинами, между старшими и младшими;
- определение критериев оценки желательности и нежелательности поведения членов организации.

Следует заметить, что здесь речь идет именно о социокультурных, неформальных аспектах взаимодействия людей в организации. Скажем, границы отдела могут не совпадать с границами так называемой неформальной группы, а реальный фон отношений между мужской и женской «половинами» организации может быть весьма далек от формально декларируемого равенства полов.

Внешняя адаптация или формирование и развитие отношений с внешней средой организации осуществляется через решение таких задач:

- выработка миссии организации (как уже было отмечено, миссия отражает ведущие ценности организации, которые, в свою очередь, есть элемент культуры);
- определение системы организационных целей;
- определение способов взаимодействия с клиентами, партнерами и другими заинтересованными группами;
- выражение своих представлений об окружающем мире;
- формирование желательных представлений об организации во внешнем мире.

Функции воспроизводства выполняют в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие и сохраняющие задачи, а с другой – творческие, развивающие и инновационные.

К специфическим относятся следующие функции организационной культуры:

- 1) охранная функция – культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;
- 2) регулирующая функция – организационная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;
- 3) заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений;
- 4) образовательная и развивающая функция;
- 5) функция управления качеством;
- 6) функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;
- 7) функция легитимации организационной деятельности.

7. 3. Типы организационной культуры

Профессором Ч. Хэнди была разработана модель, различающая четыре типа организационной культуры [8].

В основу этой модели было положено определение основных составных частей организационной культуры, а именно сложившиеся убеждения относительно того, как должна быть организована работа, как должно осуществляться руководство, как нужно премировать и контролировать работников, какова степень требуемой формализации, какое сочетание послушания и инициативы требуется от подчиненных, какое значение придается соблюдению времени работы, одежде или личным

странностям, существуют ли правила и принципы поведения или важны только результаты.

Рассмотрим более подробно основные типы организационной культуры.

Культура власти. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде концентрических волн. Основными чертами культуры власти в организации являются:

- централизованный контроль через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма;
- решение проблем осуществляется по большей части на основе баланса влияний, а не формальных процедур;
- быстрое реагирование на события;
- сильная зависимость от принятия решений людьми из центра;
- власть на основе силы ресурсов с некоторыми элементами ее персонализации;
- оценка выполнения заданий на основе результатов.

Таким образом, культура власти опирается на отдельные личности, а не на советы. Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть ориентирован на силу, не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, ориентироваться на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жесткую конкуренцию. Пример культур власти можно обнаружить в небольших предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами.

Культура роли. Этот тип организационной культуры характеризуется:

- наличием строгих функциональных и специализированных участков, которые координируются узким связывающим звеном управления сверху;
- высокой степенью формализации и стандартизации;

- регулированием деятельности и функциональных областей и их взаимодействия на основе определенных правил и процедур, определяющих разделение работы и власти, способы связи и разрешения конфликтов между функциональными участками;

- зависимостью эффективности этой культуры от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей;

- основным источником силы является сила положения.

Организация с ролевой культурой наиболее успешно действует в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, с длительным жизненным циклом продукта. Ролевая культура преобладает там, где стабильность производства важнее гибкости или где техническая компетентность и глубина специализации важнее внедрения новой продукции или стоимости обслуживания.

Основными положительными моментами ролевой культуры для служащего являются:

- защищенность и возможность стать компетентным специалистом;
- исполнительность в определенных пределах поощряется по соответствующей шкале оплаты;
- возможность продвижения по службе внутри функциональной области.

Следует заметить, что эта культура является менее эффективной для честолюбивых лиц, ориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Этот тип культуры в большей степени подходит менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад.

Культура задачи. Эта культура ориентируется на проект или работу. В качестве примера такой культуры можно привести организацию с матричной структурой управления.

Отличительными особенностями культуры задачи являются следующие:

- основное внимание уделяется скорому завершению работы;
- организация пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу;
- культура зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации;
- приоритет отдается результату команды, а не индивидуальным целям, положению и стилевым различиям;
- влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе, положении или масштабе личности.

Положительными сторонами культуры задачи являются:

- хорошая адаптируемость, поскольку группы, проектные бригады или специальные комиссии, созданные для достижения определенных целей, могут быть переформированы, распущены или оставлены;
- быстрая реакция на изменения рынка, так как каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения;
- высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие рабочие отношения внутри группы.

Основным недостатком культуры задачи является наличие трудностей в управлении большой подвижной организацией, связанных с созданием рациональной структуры. Основной контроль в организациях с данной культурой остается за высшим руководством, которое распределяет проекты, людей и ресурсы. Руководство также сохраняет незначительный каждодневный контроль за работой, не нарушая нормы культуры. Это хорошо работает в благоприятных условиях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. В противном случае высшее руководство начинает испытывать необходимость контролировать работу и результаты, а руково-

дители группы могут начать конкурировать за эти ресурсы, используя политическое влияние. В результате таких действий мораль группы падает, работа приносит меньше удовлетворения, и сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Таким образом, у культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре или культуре власти, когда ограничены ресурсы или организация функционирует плохо.

Данный тип культуры подходит для большинства средних менеджеров, которые предпочли бы работать в организации, где акцент делается на группы, возможности специалиста, вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей.

Культура личности. В этой культуре личность находится в центре, т.е. организация существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению их интересов без какой-либо цели. Лишь немногие организации могут существовать с таким видом культуры. Как правило, организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Кроме того, в рамках этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия.

Основными отличительными чертами культуры личности являются следующие:

- организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности;
- личность может покинуть эту организацию, но организация не способна, как правило, исключить личность;
- влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это обычно сила специалиста.

Примером организаций с таким типом культуры могут служить адвокатские конторы, творческие союзы и т.д.

Несмотря на то, что организации с культурой личности встречаются редко, часто можно встретить людей, отдающих предпочтение личным

интересам и подходящих под этот тип культуры, но работающих в более консервативных организациях. Они мало преданы своей организации и рассматривают ее как место совершения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими людьми трудно управлять по следующим причинам:

- если человек является специалистом, ему легко найти другую работу;
- сила положения, не подкрепленная силой ресурсов, не работает;
- эти люди не признают силу экспертов и не подчиняются силе принуждения;
- на них трудно повлиять силой личности;
- на них обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами.

Заметим, что в организации существует лишь одна личность, способная оказывать некоторое давление на таких людей. Это личность, контролирующая доступ к определенным средствам, поскольку в культуре личности людям также нужны средства для достижения своих целей.

В заключение следует отметить, что в одной организации могут сосуществовать два или более из вышеперечисленных типов культур.

Кроме того, в организациях можно выделить доминирующую культуру и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации.

Субкультуры развиваются в крупных организациях и отражают общие проблемы ситуации, с которыми сталкиваются работники, опыт их разрешения. Они связаны с региональными особенностями и спецификой отдельных подразделений.

Различают вертикальные и горизонтальные субкультуры. Когда производственное отделение конгломерата обладает уникальной культурой, резко отличающейся от других отделений организации, то здесь имеет место

вертикальная субкультура. Когда функциональный отдел организации (например, бухгалтерия или отдел сбыта) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. В принципе любая группа в организации может создать свою субкультуру. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этой группы.

Также необходимо различать сильную и слабую культуру [5].

Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем большее число членов организации разделяют ее главные ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (ценностей), имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей.

7.4. Факторы, влияющие на культуру организации

Существует огромное количество факторов, влияющих на организацию. Изначально все факторы можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы – это ситуационные факторы внутри организации, представляющие собой созданные людьми системы, полностью контролируемые руководством. Выделяют пять основных внутренних факторов:

- цели;
- задачи;
- структура;
- технология;

- люди.

Внешние факторы – это факторы, которые не поддаются контролю со стороны организации. Они включают экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и т.д.

Кроме того, выделяют факторы, влияющие на процесс формирования организационной культуры:

- история и собственность;
- размер;
- технология;
- цели и задачи;
- окружение;
- люди.

История и собственность. Не существует общих законов, по которым можно было бы определить влияние истории организации и собственности на ее культуру. Новые организации должны быть или агрессивными и независимыми, т.е. нацеленными на власть, или гибкими, приспособляющимися и чувствительными, т. е. нацеленными на задачу.

Централизованная собственность будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобщенная собственность связана с распределением влияния, основанного на других источниках силы.

Размер. Часто размер организации является определяющим фактором, влияющим на выбор ее культуры. Как правило, большие организации более заформализованы, стремятся создать специализированные группы, которые требуют систематической координации, разрабатывают специализированные методики, процедуры и создают специализированную власть, подталкивающую организации к ролевой культуре. Движение в сторону

ролевой культуры с ростом размера организации объясняется объективными причинами, поскольку если организация по достижении определенного размера не может измениться в направлении ролевой культуры, то ее деятельность может быть неэффективна.

Технология не всегда четко указывает на определенную культуру, но все же основные соответствия можно перечислить:

- выполнение рутинных программируемых операций более эффективно в рамках ролевой культуры;
- использование дорогостоящей технологии предпочтительно в рамках ролевой культуры, поскольку цена поломки может быть велика, что требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции;
- технологии, дающие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или большим капитальным вложениям, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре;
- разрывные, отдельные операции в рамках единичного производства подходят для культуры власти или культуры задачи;
- быстроменяющиеся технологии требуют культуры задачи или культуры власти;
- задания с большой степенью неизвестности требуют систематизированной координации и предполагают наличие ролевой культуры.

Цели и задачи. Под целями организации понимаются ее стремление, замыслы, предназначение на какой-либо период. Задачами организации являются те действия, мероприятия, которые необходимо осуществить для достижения целей. На практике это различие не всегда легко увидеть.

Эффективность деятельности организации зависит от осмысленного понимания и употребления понятий «цель» и «задача». Многие менеджеры не имеют четкого понятия о приоритетах организации, вследствие чего у них отсутствует явное представление о смысле их каждодневной деятельности. В качестве примерных целей и задач организации можно привести следующие:

- максимум прибыли;
- повышение качества продукта или услуги;
- выживание;
- хорошее место для работы;
- рост объема продаж;
- репутация.

Для наиболее эффективного достижения определенной цели в организации должна быть развита соответствующая организационная культура. Например, такие цели, как качество продукции, легче всего контролируются в ролевых культурах. Цели, связанные с ростом, лучше всего реализуются при наличии культуры власти или культуры задачи.

Окружение. До недавнего времени традиционные теории управления подразумевали «замкнутую» организацию, действующую в относительно стабильном окружении, которая являлась рынком сбыта их продукции, но, тем не менее, имела на них мало влияния. В современных условиях основной характеристикой окружения является его бурный характер. Поэтому различные изменения в окружении требуют наличия организационной культуры, которая была бы чувствительной, легко приспосабливающейся и быстро реагирующей.

Исследования доказывают, что организации с более гибкой структурой, которую называют «органической структурой», способны более эффективно справиться с технологическими и рыночными изменениями, чем организации с более жесткой «механистической» структурой. Названные структуры соответствуют культуре задачи и культуре роли.

Для большей эффективности культуры и структуры они должны соответствовать выпускаемому продукту или обеспечивающей услуге, географическому месту, типу распределения и покупателю. Например, специализированным рынкам и продукции с длительным жизненным циклом могут соответствовать ролевая культура и функциональная организация, в то

время как разнообразие в окружении требует разнообразия структур и культуру задачи.

Считается, что с угрозой во внешнем окружении, характеризующейся сменой руководства или изменениями в экономическом климате, лучше всего справится культура власти, при которой ведущие личности могут действовать быстро и решительно.

Приватизация больших общественных корпораций и агентств гражданской службы требует культуры власти для осуществления изменений, которая затем должна быть заменена культурой задачи, чтобы поставлять товары и услуги в условиях конкуренции, а ролевая культура, вероятно, будет связана с производством единичных продукта или услуги.

Человеческий фактор, влияющий на деятельность организации, – один из самых важных.

Основой эффективного управления в организации является понимание того, что разным культурам соответствуют различные психологические контакты, что определенные типы людей будут счастливы и удачливы в одной культуре, а в другой – нет. Исходя из этого тезиса, можно выделить следующие гипотезы:

- личности, не допускающие неопределенности, предпочтут более жесткие ролевые правила ролевой культуры;
- ролевая культура отвечает большой потребности в безопасности;
- потребность в самоутверждении личности в большей степени удовлетворяется культурой власти или задачи;
- в культуре власти и задачи более заметны навыки и таланты личности;
- потребности людей с низким уровнем интеллекта и умений подталкивают организацию к ролевой культуре, где уровень труда очерчивается уровнем имеющейся рабочей силы;
- потребности людей с высоким уровнем интеллекта и умений приводят к культуре задачи или власти.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите место организационной культуры во внутренней среде организации.
2. Какие, по Вашему мнению, особенности характерны для культуры современных российских организаций?
3. Приведите известные вам примеры реализации функций организационной культуры. Докажите, что организационная культура играет одну из важнейших ролей в успешном функционировании современной организации.
4. Какой тип организационной культуры характерен для организации, в которой учитесь или работаете Вы, Ваши родители или друзья?
5. Приведите примеры воздействия известных вам факторов на формирование организационной культуры.

Глава 8. Будущее организаций

8.1. Причины и основные направления современных организационных изменений

Как утверждал Питер Друкер в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» парадигма любой общественной науки, и в частности теории организации и менеджмента, основывается на представлениях о реальности, именно они определяют ее содержание [16]. Они определяют то, на что данная дисциплина обращает внимание, а что игнорирует или отвергает как "досадные исключения". Формирование принципиально новых, институциональных условий, рынков, продуктов, технологий, производственных отношений привело к формированию принципиально новых моделей организаций и обязательно приведет к смене научной парадигмы.

С середины 50-х годов началось ускоренное развитие событий, которые, нарастая, стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства.

Глубинной причиной всех перемен является достижение обществом нового уровня экономического благосостояния.

Удовлетворение первичных жизненных потребностей и рост дохода, которым потребитель может распоряжаться по своему усмотрению, меняют характер потребительского спроса. Отрасли, обслуживающие первичные потребности в индустриальную эпоху, достигают уровня насыщения спроса. Они не обязательно приходят в упадок, но темпы их роста снижаются. Появляются новые отрасли, обслуживающие богатого потребителя: производство высококачественных товаров и предметов роскоши, индустрия досуга, туризм, разного рода услуги и т. д.

Технический прогресс коренным образом изменяет как спрос, так и предложение. Огромные вклады капитала в НИОКР дали эффект в виде

рождения множества отраслей, основанных на новых технологиях, но в то же время привели другие отрасли к устареванию. «Монстр по имени НИОКР» порождает неожиданные и непрошенные продукты, увеличивая техническую вооружённость фирм, придавая их развитию независимое направление, часто не такое, на которое рассчитывают управляющие.

Наступившее благосостояние ставит под вопрос экономический рост как главный двигатель социального прогресса. Общество нуждается уже не в количественных, а в качественных характеристиках уровня жизни.

Всё чаще оказывается, что крупномасштабная организация индустрии становится угрозой как для экономической эффективности, будучи очагом монополистических форм хозяйствования, так и для демократии, будучи оплотом государственно-промышленных комплексов. Крупные предприятия подвергаются нападкам по поводу того, что они применяют нечестные способы наживы, что им не хватает творческой энергии, что, увеличивая масштабы деятельности, они не в состоянии поднять её эффективность.

При перераспределении социальных приоритетов внимание общества обращается на негативные побочные эффекты деятельности по извлечению прибыли: загрязнение окружающей среды, неустойчивость экономической конъюнктуры, инфляция, монополистические ограничения рынка, манипуляция поведением потребителя путём специально организованного устаревания товаров, наглая реклама, неполная информация и скверное послепродажное обслуживание.

Таким образом, одно из последствий наступившего благосостояния заключается в том, что создавший его социальный институт – предпринимательская фирма – утратил своё ведущее положение в обществе.

Сытые потребители ждут от своих покупок большего удовольствия. Они становятся всё более разборчивыми, чаще настаивают на полной информации о том, что они покупают, требуют от фирмы-производителя послепродажной ответственности, не хотят мириться с такими побочными явлениями, как загрязнение окружающей среды. Они начинают терять веру в

мудрость управляющих, в их представления о том, что хорошо для страны. Они ставят деятельность фирмы под прямое сомнение (консюмеризм – движение в защиту интересов потребителей) и требуют от государства усиления контроля над её действиями.

Работники ждут от своей работы более высокого удовлетворения запросов личности. Внутри фирмы начинается распад традиционной солидарности слоя управляющих. Среднее звено больше не устраивает работа, направленная исключительно на благо акционеров. Новое поколение уже не разделяет традиционную надежду каждого управляющего когда-нибудь стать президентом фирмы, хочет от фирмы как социального института большей отзывчивости, ждёт, чтобы она давала индивиду возможность реализовать себя на работе. Снижение стоимости капитальных ресурсов, новые технологии и резкий рост квалификации приводит к тому, что постоянная занятость утрачивает свою ценность.

Другое последствие благосостояния заключается в том, что развитые страны обращаются к решению тех социальных проблем, которые оставались нерешёнными в период, когда в центре внимания был экономический рост, на проблемы социальной справедливости, бедности, жилищного хозяйства, образования, общественного транспорта, загрязнения окружающей среды, нарушения экологического равновесия. От частного сектора ожидают исполнения двоякой роли:

а) самоограничения и воздержания от такой деятельности, которая создаёт эти проблемы (например, загрязнение окружающей среды);

б) ответственности за позитивные шаги на пути общественного прогресса.

Новый спрос на услуги общественного характера создаёт новые потенциальные рынки, на которых, однако, очень трудно работать, так как раньше они почти не развивались именно потому, что по своей природе не отличаются прибыльностью.

Но в 70-х годах новые приоритеты не заменили прежние, а дополнили их. Под влиянием интернационализации предпринимательской деятельности, нехватки ресурсов и ускоренного технического обновления конкуренция не ослабевает, а ужесточается и приобретает интернациональный характер. Проблемы производства и сбыта продукции нарастают и усложняются, и на них накладываются другие сложности и технологические прорывы, устаревание, изменения в структуре экономики и рынка, отношения между фирмой и государством, фирмой и обществом. Чисто предпринимательские заботы не заменяют постоянных забот о конкуренции и производстве, а накладываются на них.

Подводя итоги, заметим, что в последние 20 лет произошло значительное нарастание изменчивости условий, в которых протекает предпринимательская деятельность. Для фирмы это означает, что её роль в обществе стала проблематичной, что привычный мир маркетинга и производства сменился непривычным миром незнакомых технологий, неожиданных конкурентов, новых запросов потребителей, попыток угадать будущие желания «непотребителей» и новых рамок социального контроля.

Организационные изменения осуществляются в следующих направлениях:

- Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций;
- Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация производственных процессов;
- Дебюрократизация, создание гибких управленческих систем;
- Гуманизация труда, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Таким образом, с развитием рынка эффективность хозяйственной деятельности достигается не экономией затрат, а синергическим эффектом от изготовления широкого ассортимента новых товаров мелкими сериями.

8.2. Свойства и виды организаций будущего

Будущее организаций не может не занимать ведущих теоретиков и практиков менеджмента. В целом результаты научных дискуссий о новых организационных структурах и подходах к организациям могут быть сведены к нескольким тезисам [34].

1) Современные организации не просто становятся гибкими, они превращаются в «виртуальные» системы сетей, в «сумму рыночных контрактов» между поставщиками, специалистами, потребителями и обществом в целом.

2) Организации становятся все более «невидимыми» и «неосвязаемыми», коренным образом меняются структуры управления. Не структуры, а отношения становятся источниками власти.

3) Все более значимыми становятся способности и уровень квалификации работников, возрастает роль нематериальных активов, снижается роль традиционных материально-вещественных активов фирмы. Создается новый «социальный контракт», определяющий взаимные обязательства работников, менеджеров и собственников.

4) Современные организации – это совокупности работников и их взаимоотношений. Отсутствуют вертикальные иерархические структуры.

Главным свойством организации будущего, по мнению Б. Мильнера, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде.

Общий вывод, который может быть сделан на основании новых подходов к современной организации: с одной стороны, вертикальные иерархические структуры заменяются горизонтальными, сетевыми, с другой – резко возрастает роль контрактной экономической организации.

Сетизация (создание сетевых структур) представляет собой, по сути, отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп, переход к горизонтальным структурам организации и замену в значительной степени

административных отношений контрактными (договорными).

Отличительными чертами сетевой организации являются:

- непостоянный характер функционирования элементов,
- осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных систем и телекоммуникаций,
- взаимоотношения со всеми партнерами и другими заинтересованными организациями на основе серии соглашений, договоров и взаимного владения собственностью,
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности,
- частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным,
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Нетрудно заметить, что описанная структура отличается качественно от бюрократической организации с ее вертикальной иерархией.

Обычно выделяют два типа сетевых структур:

1. Сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера,
2. Сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга.

Рассмотрим их внимательнее.

Первый тип сетевой структуры может быть представлен в виде системы субподряда, франчайзинга и иных видах нерыночных отношений в рамках рыночных систем. Напомним, что эти нерыночные отношения имеют, как правило, форму юридических соглашений, носящих, однако, неравноправный характер.

Эти виды сетевых структур достаточно распространены. Но, строго говоря, они могут быть отнесены к сетям только при условии, что мы не рассматриваем специально самую крупную компанию, вокруг которой

формируется сеть. Она, как правило, представляет собой внутрифирменную иерархию. Можно утверждать, что структуры подобного типа – это соединение внутрифирменной иерархии с контрактной системой, сложившейся между большой компанией и ее партнерами.

Второй тип сетевых структур представляет собой сеть в полном смысле этого слова. Участники ее связаны равноправными юридическими соглашениями (контрактами). Подобного рода структуры, действующие чаще всего либо в пределах определенного региона, либо в рамках одного вида деятельности, позволяют повышать общую эффективность функционирования данных фирм (растет конкурентоспособность товаров, появляются возможности использования инноваций, происходит снижение управленческих расходов и т. д.).

Эти структуры, помимо отмеченных «плюсов», имеют еще ряд достоинств:

- 1) в них заложен элитарный принцип формирования компетенций,
- 2) сети исключают дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей,
- 3) они не обременены политическими организационными единицами.

“Минусы” сетевых структур столь же очевидны, как и “плюсы”.

К ним следует отнести:

- 1) отсутствие регулирующей функции структуры организации,
- 2) сложность обеспечения в условиях существования асимметрии информации равной информацией всех участников сети,
- 3) чрезмерная зависимость от кадрового состава,
- 4) чрезмерное усложнение отношений, вытекающее из разнородности членов сети,
- 5) высокая зависимость как от рынка, так и от ресурсов.

Фактически сетевая структура представляет собой некий компромисс между растущими затратами на построение организации и стремлением к их минимизации за счет отказа от организационных структур как таковых.

Отдельным подвидом данного типа сетевых организаций можно считать виртуальные корпорации. Их появление связано с появлением виртуальной продукции – как продуктов, так и услуг, т.е. с развитием информационных технологий и продаж информации.

Она радикально отличается от всех основных ресурсов тем, что не подпадает под категорию редких или ограниченных. Напротив, информация обладает свойством безграничности, что служит категориальной характеристикой не ресурса, а потребностей. Если я продаю некий предмет, скажем, книгу, то после продажи у меня ее больше нет. Если я продаю информацию, она по-прежнему остается у меня. Более того, информация становится тем более ценной, чем больше людей владеют ею. Информация «не привязана» ни к одному из видов промышленности, ни к одной из форм предпринимательской деятельности.

Такие условия создают необходимость формирования специфических структур, как сообщества функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов с независимыми рабочими группами и структурами. К характерным чертам виртуальной корпорации можно отнести:

- 1) упразднение отношений преимущественного подчинения,
- 2) центры индивидуальной выгоды,
- 3) географическая рассредоточенность,
- 4) использование информационных технологий,
- 5) совместная собственность,
- 6) меняющиеся альянсы,
- 7) объединение ключевых технологий.

По мнению Б. Мильнера, новые организационные построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организации, т.к. часто трудно определить, где кончается одна организация и начинается другая.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключаются причины и особенности развития современных организаций?
2. Опишите ключевые характеристики новых организаций.
3. Приведите пример эдхократической организации.
4. В чем заключается специфика предпринимательской организации?

Итоговое тестовое задание

Тестовые вопросы:

1. Предметом научных исследований теории организаций является:
 - А) система отношений складывающихся в процессе производства, потребления и распределения редких благ, в условиях относительной ограниченности производственных ресурсов;
 - Б) целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей;
 - В) организационный опыт социальных систем.
2. Основными представителями классической школы являются:
 - А) Ф.У.Тейлор, А. Файоль;
 - Б) А. Гьюлик, Л. Урвик;
 - В) Г. Саймон, Р. Лайкерт;
 - Г) И.Ансофф, А. Чандлер;
 - Д) А.А. Богданов, А.К.Гастев;
 - Е) В.М. Бехтерев, Н.А. Витке.
3. Наиболее известной работой А. А. Богданова является книга:
 - А) «Всеобщая организационная наука»;
 - Б) «Резание металлов»;
 - В) «Организация управления и индустриальное развитие».
4. Ф.У. Тейлор в рамках научного подхода к управлению организациями исследовал:
 - А) проблемы рационализации отдельного трудового процесса;
 - Б) основные методы управления организациями;
 - В) систему и структуру социальных отношений складывающихся в рамках организации;
 - Г) проблемы организации производства в целом;
 - Д) проблему эффективного использования ограниченных ресурсов.

5. Отечественная школа теории организаций переживала свой рассвет в период:
- А) 1900-1920-е гг.;
 - Б) 1930-1950-е гг.;
 - В) 1960- 1980-е гг.;
 - Г) 1990-2000 гг.
6. Согласно современным теориям организаций главный потенциал повышения эффективности организаций заключается:
- А) в организационной культуре;
 - Б) в человеческих ресурсах;
 - В) в рационализации трудового процесса.
7. Основными признаками системы являются:
- А) множество элементов и наличие связей между ними;
 - Б) единство главной цели для всех элементов;
 - В) иерархичность;
 - Г) потребность в управлении;
 - Д) все выше обозначенные.
8. Биологическая подсистема включает:
- А) станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя;
 - Б) включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы;
 - В) человека в совокупности взаимосвязанных организационных элементов.
9. Искусственные системы создаются:
- А) человеком;
 - Б) природой;
 - В) организациями.
10. Открытые системы характеризуются:

- А) открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее;
 - Б) преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения потребностей своего персонала и учредителей;
 - В) всеми названными свойствами.
11. К детерминированным системам можно отнести:
- А) вуз;
 - Б) предпринимательская компания;
 - В) игра в русское лото.
12. К субъективным законам организации относятся:
- А) закон информированности-упорядоченности;
 - Б) закон синергии;
 - В) закон единства анализа и синтеза;
 - Г) закон самосохранения;
 - Д) закон композиции и пропорциональности;
 - Е) закон самосохранения;
 - Ж) закон развития.
13. Закон самосохранения может быть сформулирован следующим образом:
- А) в организации не может быть больше порядка, чем информации и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация;
 - Б) каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития;
 - В) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше;
 - Г) каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.

14. Закон информированности-упорядоченности может быть сформулирован следующим образом:
- А) в организации не может быть больше порядка, чем информации, и чем больше качественной информации, тем устойчивее организация;
 - Б) каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов своего развития;
 - В) для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше;
 - Г) каждая система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.
15. Горизонтальное разделение труда – это:
- А) дифференциация трудовой деятельности и выполняемых задач в пределах одного функционального уровня;
 - Б) дифференциация контроля и меры ответственности в пределах одной организации;
 - В) распределение элементов системы по силе оказываемого влияния на другие элементы.
16. Гетерархия предполагает:
- А) что члены организации имеют равные статусы и обладают равным, распределенным по горизонтали, влиянием на процесс принятия значимых решений;
 - Б) жесткую вертикальную иерархию;
 - В) ежегодную ротацию персонала организации.
17. Отношения зависимости и влияния, складывающиеся между формально одноуровневыми системами или подсистемами – это характеристика:
- А) вертикальной иерархии;
 - Б) горизонтальной иерархии;

- В) косвенной иерархии;
- Г) восходящей иерархии.

18. Коммерческие организации ориентированы на:

- А) получение и распределение прибыли;
- Б) формирование экономических благ;
- В) удовлетворение неких общественных потребностей, а прибыль (если вдруг она появляется) может быть направлена только на развитие самой организации.

19. Регулятивные (политические) организации:

- А) производят вещи и продукты, потребляемые членами общества;
- Б) обеспечивают формулирование и достижение общественных целей, «отвечают» за формирование и реализацию властных отношений;
- В) сохраняют традиции, обеспечивают социальную преемственность, передачу социального опыта;
- Г) выполняют функции улаживания конфликтов, мотивирования членов общества, согласования целей и деятельности отдельных социальных групп и общностей.

20. Социальные организации:

- А) производят вещи и продукты, потребляемые членами общества;
- Б) обеспечивают формулирование и достижение общественных целей, «отвечают» за формирование и реализацию властных отношений;
- В) сохраняют традиции, обеспечивают социальную преемственность, передачу социального опыта;
- Г) выполняют функции улаживания конфликтов, мотивирования членов общества, согласования целей и деятельности отдельных социальных групп и общностей.

21. Миссия организации обычно включает:

- А) предмет бизнеса;
- Б) базисные стратегические намерения организации;
- В) главные конкурентные преимущества организации;

- Г) ведущие ценности организации;
 - Д) основные заинтересованные группы и их ожидания;
 - Е) все перечисленные выше компоненты.
22. Цели, конкретизированные на уровне отдельных рабочих групп, бизнес-процессов, бизнес-единиц, подразделений, команд, отделов – это:
- А) функциональные цели;
 - Б) оперативные цели;
 - В) исполнительские цели.
23. Ресурсный приоритет организации – это:
- А) сырье, материалы и физический капитал, используемые в производстве товаров или услуг;
 - Б) тот ресурс, с которым организация работает чаще всего и который, собственно, и является предметом ее деятельности;
 - В) персонал организации;
 - Г) денежные средства, которыми обладает организация.
24. Материальные ресурсы организации – это:
- А) сырье, материалы и физический капитал, используемые в производстве товаров или услуг;
 - Б) тот ресурс, с которым организация работает чаще всего и который, собственно, и является предметом ее деятельности;
 - В) персонал организации;
 - Г) денежные средства, которыми обладает организация.
25. Технология как система включает в себя следующие компоненты:
- А) финансовые ресурсы;
 - Б) физические объекты;
 - В) технологические процессы;
 - Г) ноу-хау;
 - Д) харизму лидера.
26. Финансовая технология организации отражает то:

А) как в организации реализуются основные функции управления, как принимаются решения, как организованы бизнес-процессы и взаимодействие подразделений и т.д.;

Б) как в организации реализуются основные производственные функции непосредственно связанные с преобразованием материальных и сырьевых ресурсов;

В) как в организации реализуются основные производственные функции, связанные с получением, преобразованием, приумножением и расходованием денежных средств организации;

Г) как в организации реализуются функции, связанные с набором, аттестацией, мотивацией, расстановкой и организацией работы персонала организации.

27. Взаимодействие, которое осуществляется на совещаниях групп, будь то регулярно заседающие комитеты или специально создаваемые комиссии – это:

А) неформальная непрограммируемая координация;

Б) программируемая безличная координация;

В) индивидуальная координация;

Г) групповая координация.

28. Производственная технология организации отражает то:

А) как в организации реализуются основные функции управления, как принимаются решения, как организованы бизнес-процессы и взаимодействие подразделений и т.д.;

Б) как в организации реализуются основные производственные функции непосредственно связанные с преобразованием материальных и сырьевых ресурсов;

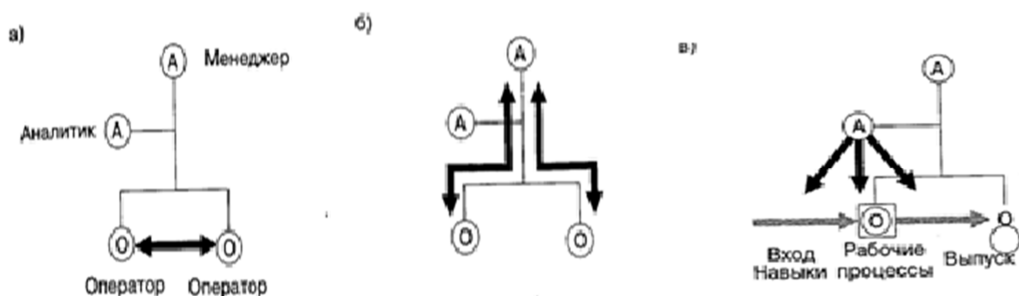
В) как в организации реализуются основные производственные функции, связанные с получением, преобразованием, приумножением и расходованием денежных средств организации;

Г) как в организации реализуются функции, связанные с набором, аттестацией, мотивацией, расстановкой и организацией работы персонала организации.

29. Производство больших партий комплектующих с последующей конвейерной сборкой из них различных изделий – это:

- А) мелкосерийная технология;
- Б) массовая технология;
- В) непрерывная технология.

30. Механизму координации «стандартизация» – соответствует рисунок:



31. Свойствами новых технологий являются:

- А) стохастичность;
- Б) абстрагированность;
- В) непрерывность;
- Г) детерминированность;
- Д) синергитичность.

32. Взаимодействие, которое осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны предприятия – это:

- А) неформальная непрограммируемая координация;
- Б) программируемая безличная координация;
- В) индивидуальная координация;
- Г) групповая координация.

33. Организационная культура – это:

- А) основополагающие идеи и допущения, задающие смысл существования организации;
- Б) аккумулированный коллективный опыт данной группы, включающий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов;
- В) феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую организацию.

34. К символам «низкого» профиля организационной культуры относятся:

- А) артефакты;
- Б) те, которые были созданы намеренно для формирования имиджа организации: миссия, логотип компании, годовой отчет и финансовая отчетность, униформа;
- В) те, которые являются выражением того, как конкретно выполняется работа: ритуальные процедуры, коммуникации, физические формы, общий язык.

35. Воспроизводственная функция организационной культуры:

- А) обеспечивает интеграцию и адаптацию организации;
- Б) обеспечивает репродукцию, стандартизацию и сохранение организационных норм;
- В) обеспечивает развитие и инновационность организации.

36. Организационная культура, направленная только на обеспечение интересов конкретной личности в организации, без какой-либо иной цели, относится к:

- А) культуре роли;
- Б) культуре власти;
- В) культуре задачи;
- Г) культуре личности.

37. Слабая организационная культура характеризуется:

- А) главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются большинством членов организации, четко определены и широко распространяются;
 - Б) отсутствием четко сформулированных и разделяемых большинством членов организации норм и ценностей;
 - В) наличием уникальных культур, резко отличающихся друг от друга во всех отделениях организации.
38. Организационную культуру тем труднее изменить, чем она:
- А) сильнее;
 - Б) моложе;
 - В) старше;
 - Г) сильнее зависит от внешних факторов;
 - Д) менее зависит от внешних факторов.
39. Внешняя среда организации включает в себя:
- А) потребителей;
 - Б) цели и задачи;
 - В) персонал и организационную структуру;
 - Г) конкурентов;
 - Д) технологии производства, управления, информации;
 - Е) правительственные учреждения и их распоряжения;
 - Ж) организационную культуру;
 - З) поставщиков ресурсов.
40. Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации, отражает такое свойство внешней среды организации, как:
- А) сложность;
 - Б) подвижность;
 - В) взаимосвязанность;
 - Г) неопределенность.
41. Трудность в установлении цепочек взаимосвязей протекающих изменений отражает такое свойство внешней среды организации, как:

- А) сложность;
- Б) подвижность;
- В) взаимосвязанность;
- Г) неопределенность.

42. Наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако, в целом, формирующие контекст бизнеса – это:

- А) среда прямого воздействия;
- Б) среда косвенного воздействия;
- В) глобальная среда.

43. «Трансграничные» факторы внешней среды, воздействие которых не связано с особенностями конкретного региона или страны – это:

- А) среда прямого воздействия;
- Б) среда косвенного воздействия;
- В) глобальная среда.

Библиографический список:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
2. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. Т. 1-2. – М.: Экономика, 1989
3. Баранников А.Ф. Теория организации: Учеб. для вузов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 700 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М., 1998.
5. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
6. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пос. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
7. Гуияр Ф.Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
8. Дафт Р. Организации: Учеб. – СПб.: ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.
9. Дил Т., Кеннеди А. Корпоративные культуры. - М, 1990.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. Учебное пособие. М. 2000.
11. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994
12. Дятлов А.Н. Современный менеджмент. М.: ВШЭ, 1996.
13. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. - СПб.: Питер, 2004. - 269 с.
14. Кожухар В. М. Основы теории организации: Учебное пособие. - М.: Изд.-ТК «Дашков и К», 2004. - 184 с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1993. - 702 с.

16. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с
17. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002.
19. Овсянко Д.В., Чернов Г.В., Воронцовский А.В. Интересы-цели-показатели: взаимосвязи и согласование. - СПб., 1992.
20. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес. / Под ред. Ю.М. Осипова. - М., 1992. - 432 с.
21. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: Учеб. пос. - М.: КНОРУС, 2004. - 304 с.
22. Подлесных В.И. Теория организации: Учеб. для вузов. - СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. - 336 с.
23. Портер М. Международная конкуренция / Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 1993. - 440 с.
24. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
25. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. – М.: Издательство "Экзамен", 2004. – 320с.
26. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. 5-е изд., доп. - М., 2001.
27. Силбигер С. MBA за 10 дней. Поэтапное овладение профессиональными знаниями, которые дают лучшие школы бизнеса / Пер. с англ. Э.В. Шустера - М.: ЗАО "Консультант Плюс", 2001. - 440 с.
28. Сметана В.В. Социальные организации: структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент.-М.: Современная экономика и право, 2007.

29. Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
30. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
31. Организационная психология / Сост. и общ. редакция Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с. Серия «Хрестоматия по психологии».
32. Лафта Дж. К. Теория организации: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 416с.
33. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.
34. Теория организации: Уч. пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина.- 2-е изд.-М.: Экзамен,2004.- С.41-45.
35. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учеб. пос. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 128 с
36. Фатхутдинов Р.А. Организация производства.: Учебник.- М:ИНФРА,2002.
37. Экономика предприятия :Учеб./ под ред. О.И. Волкова. М.: Инфра-М,1997.

Электронное учебное издание

Наталья Александровна **Водопьянова**

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Электронное издание сетевого распространения

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2019 г. Поз. № 21.

Подписано к использованию 14.10.2019. Формат 60x84 1/16.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 11,5.

Волгоградский государственный технический университет.
400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.
404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.