



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Высшая школа  
экономики  
и менеджмента**

**Л. С. РУЖАНСКАЯ  
А. А. ЯШИН  
Ю. В. СОЛДАТОВА**

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. Л. С. Ружанской

Рекомендовано  
методическим советом УрФУ для студентов,  
обучающихся по программам бакалавриата  
направлений обучения 38.03.01 «Экономика»  
и 38.03.02 «Менеджмент» и магистратуры  
направлений обучения 38.04.01 «Экономика»  
и 38.04.02 «Менеджмент»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2015

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.21я73  
P85

Рецензенты:

канд. экон. наук, доц., директор Института экономики, финансов и менеджмента ФГБОУ ВПО «Уральский государственный аграрный университет» *О. А. Рущицкая*;

канд. экон. наук, доц. кафедры экономической теории Уральского института управления — филиала РАНХиГС *А. Ф. Титков*

На обложке использована репродукция литографии (1953) Мориса Корнелиса Эшера «Относительность», взятая с сайта <http://ucrazy.ru/foto/1377697098-vvodnyy-kurs-v-surrealizm-mauric-kornelis-esher.html>

**Ружанская, Л. С.**

P85 Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.

ISBN 978-5-7996-1564-2

Учебное пособие рассматривает основные вопросы учебного курса «Теория организации».

В современной динамичной экономике, когда ситуация на рынках быстро меняется, большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Невозможно в современном обществе эффективно управлять организациями, не понимая их сущности и закономерностей их развития.

Библиогр.: 28 назв. Табл. 24. Рис. 51.

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-7996-1564-2

© Уральский федеральный  
университет, 2015

---

# Содержание

---

Введение.....	5
<b>Глава 1. Теория организации в системе научных знаний .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сущность теории организации и ее место в теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Эволюционное развитие теории организации как науки и практики .....	13
1.3. Основополагающие идеи теории организации .....	18
Контрольные вопросы к главе 1 .....	23
<b>Глава 2. Системный подход к изучению организации.....</b>	<b>24</b>
2.1. Сущность организации как системы .....	24
2.2. Свойства организационных систем .....	28
2.3. Внешняя и внутренняя среда организации и их взаимодействие.....	30
Контрольные вопросы к главе 2 .....	40
<b>Глава 3. Организационные структуры.....</b>	<b>41</b>
3.1. Сущность структурного подхода к изучению организации....	41
3.2. Типы организационных структур.....	49
3.3. Классификация организаций .....	55
Контрольные вопросы к главе 3 .....	64
<b>Глава 4. Жизненный цикл организации .....</b>	<b>65</b>
4.1. Сущность эволюционного подхода к развитию организации..	65
4.2. Миссия организации.....	77
4.3. Цели организации и основные принципы целеполагания...	81
Контрольные вопросы к главе 4 .....	87
<b>Глава 5. Свойства, принципы и законы организационного развития .....</b>	<b>88</b>
5.1. Свойства организаций .....	88
5.2. Принципы организационного развития .....	91
5.2. Общие законы организационного развития .....	96
5.3. Специфические законы организационного развития .....	104
Контрольные вопросы к главе 5 .....	107

<b>Глава 6. Организационные коммуникации и организационная культура .....</b>	<b>109</b>
6.1. Коммуникации в организации .....	109
6.2. Понятие и сущность организационной культуры.....	116
6.3. Основные аспекты, элементы и функции организационной культуры.....	120
6.4. Виды и типология организационных культур.....	127
6.5. Некоторые типы современной российской организационной культуры.....	143
Контрольные вопросы к главе 6 .....	145
<b>Глава 7. Организационное проектирование .....</b>	<b>146</b>
7.1. Понятие организационной эффективности .....	146
7.2. Основные принципы организационного проектирования....	147
7.3. Реинжиниринг организационных систем .....	156
7.3. Оценка эффективности организационных систем .....	164
Контрольные вопросы к главе 7 .....	167
Заключение .....	168
Список рекомендуемой литературы .....	169
Приложение	
Практические задания к главе 1.....	171
Практические задания к главе 2.....	173
Практические задания к главе 3.....	182
Практические задания к главе 4.....	185
Практические задания к главе 5.....	190
Практические задания к главе 6.....	192
Практические задания к главе 7.....	197

---

## Введение

---

**С**овременное общество состоит из организаций — от государства и до семьи, и каждый человек в течение всей своей жизни так или иначе связан с организациями. В организациях люди проводят большую часть своей жизни, в них они растут и учатся, работают и отдыхают, лечатся и развлекаются. Организации развивают экономический потенциал общества, создают его культуру, деятельность организаций пронизывает все аспекты жизнедеятельности государства и социума. Нет организаций без людей, равно как нет и людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

В современной динамичной экономике, когда ситуация на рынках быстро меняется, большое значение придается организационным процессам, протекающим в многообразной деятельности организаций. Невозможно в современном обществе эффективно управлять организациями, не понимая их сущности и закономерностей их развития.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования, создания и корректировки организационных систем.

Ответ на эти вопросы дает «Теория организации» — наука, которая обобщает и развивает научные подходы к изучению социальных организаций.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам бакалавриата направлений обучения 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» и магистратуры направлений обучения 38.04.01 «Экономика» и 38.04.02 «Менеджмент».

---

# Глава 1

## Теория организации в системе научных знаний

---

### 1.1. Сущность теории организации и ее место в теории и практике менеджмента

---

«Организация» (от латинского *organizo*) — делать сообщество, стройный вид, устраиваю.

Организация как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между собой. Как явление она представляет физическое объединение реальных элементов (людей, техники) для выполнения программы или цели. В России организации как явления регулируются Гражданским кодексом РФ. Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание какого-либо объекта (рис. 1, 2) [1, 2].

Слово «организация» имеет множество производных, например: организация производства, ООН, организованный человек и т. д. Организация в правовом соотношении рассматривается в четырех формах:

- юридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе, имеет печать и счет в банке;



Рис. 1. Организация как явление и как процесс



Рис. 2. Определение понятия организации

- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе (подразделения юридического лица, простое товарищество);
- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе, но не имеющее печати (ЧП без образования юридического лица);
- неформальная организация граждан (например, рыболовы, игроки в домино).

Общими чертами всех организаций являются:

- наличие, по крайней мере, двух людей, хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов;
- совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

Теория организации как самостоятельная область знаний имеет свой понятийный аппарат, объект и предмет исследования (рис. 3) [1].



Рис. 3. Объект и предмет теории организации

Объект (явление, которое исследует наука) теории организации: социальные организации, т. е. организации, объединяющие людей.

Предмет (определяет то, чем занимается данная наука, что она изучает) теории организации: организационные отношения между работниками по поводу совместного труда, выражающие нормы объединения людей и вещественных факторов производства, обеспечивающие связи между технической стороной деятельности ор-

ганизаций и отношениями собственности, складывающиеся в организациях различного типа.

Методы науки теории организации — это упорядоченная деятельность по достижению определенной цели.

К основным методам теории организации относятся:

- индуктивный (от единичного к всеобщему);
- статистический (количественный учет факторов и частота их повторяемости: исследование явлений с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений, что способствует нахождению устойчивых связей между организационными отношениями);
- абстрактно-аналитический (мысленное выделение существенных свойств предмета, отвлечение от частных, что позволяет составить обобщенную картину изучаемого явления);
- сравнительный метод (подбор сходных организаций как объектов исследования для выяснения процессов изменения, динамики исследуемого явления).

Для решения конкретных задач наука использует системный подход (систематизированный метод мышления, в соответствии с которым процесс принятия и обоснования решений базируется на определении общей цели системы и последовательном подчинении ее множества подсистем, планов их развития, показателей и стандартов работ).

Теория организации (как наука и учебная дисциплина) выполняет наиболее важные функции:

- познавательную — проявляется в раскрытии процессов организации и самоорганизации социальных систем, закономерных тенденций организационного развития, динамики различных социальных явлений и событий);
- методологическую — так как теория организации является комплексной, интегрирующей наукой и исследует организационные отношения на макро- и микроуровнях как системные образования, то представляет собой методологическую базу для частных теорий, изучающих аспекты организационной деятельности;
- рационально-организующую — обобщение опыта организационной деятельности, разработка оптимальных моделей организации и структур, определения социальных технологий;

— прогностическую — позволяет предугадать организационные явления и события (рис. 4) [1, 2, 3].



Рис. 4. Функции теории организации

Каждый человек в течение своей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди учатся, работают, развивают науку и культуру, вступают в отношения. В рамках организаций осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей и нет людей, которым не пришлось бы иметь дело с организациями.

Организация — очень сложный механизм, у нее есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать намеченным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя управлять ими эффективно. Зачем организации необходимы, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются — ответы на эти и многие другие вопросы в той или иной мере дает теория организации.

Можно проследить три фазы фундаментальных изменений в организациях в XX веке. Первая фаза — отделение управленческих функций от капитала и превращение управления в профессию, т. е. возникновение класса наемных менеджеров, вторая — появление командно-административных организаций с вертикальной соподчи-

ненностью и высоким уровнем централизации принятия решений. Третья — переход к организациям с преобладанием горизонтальных структур и связей с широким использованием информационных технологий. Каждая фаза — ответ на вызов времени, на радикальные экономические изменения.

Существуют различные трактовки термина «организация». В одном случае термин употребляется для обозначения деятельности по упорядочению элементов определенного объекта во времени и в пространстве. Такое толкование близко к слову «организованность». В других случаях организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. Организация как объект — это единый комплекс взаимосвязанных элементов в единстве с внешним окружением.

Организация не может быть предметом изучения одной науки — теории организации, это предмет междисциплинарного изучения. Рассмотрим систему наук об организации (рис. 5) [1, 2].



Рис. 5. Связь теории организации с другими науками

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организации и достижении ими целей принадлежит науке об управлении.

Задача теории организации — изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации и на происходящие в них изменения, на обеспечение необходимых результатов. При этом теория организации использует достижения ряда смежных наук.

Вклад психологии в теорию организации проявляется в наибольшей мере через прогнозирование поведения индивидов, выявление условий, мешающих или способствующих рациональным действиям людей.

Исследования в области социологии расширяют методологические основы теории организации. Это выводы и рекомендации, касающиеся организационных структур, бюрократии, коммуникаций, природы конфликтов, мотивации деятельности человека и его места и роли в социальных системах.

Связь теории организации с экономической наукой определяется выводами и рекомендациями по отношениям собственности, методам экономического стимулирования и оценки эффективности функционирования организаций.

Особую значимость приобретает связь теории организации с юридической наукой — это вопросы гражданского, трудового и административного права. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, регулирующих отношения.

Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций.

*Теория организации* — это область научного знания об общих закономерностях образования, устройства функционирования и развития организаций — сложных динамических систем, имеющих цель. (рис. 6)



Рис. 6. Теория организации как наука

## 1.2. Эволюционное развитие теории организации как науки и практики

---

### **Классическая теория организации**

Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. Основной вклад внесли: Ф. У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Гантт, Х. Минцберг, Х. Эмерсон, Г. Таун, М. Кук, А. Файоль, Д. Лизли, А. Гейли, Л. Урвик, М. Вебер и др.

Рассмотрим ключевые разделы классической теории организации.

*Научное управление.* Основопологающей предпосылкой этого направления является то, что работа должна изучаться с помощью научных методов. Сущность научного управления выражена Ф. Тейлором в следующих четырех основных положениях в работе «Принципы научного управления»:

- вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать рабочую силу;
- тесно сотрудничать с людьми;
- обосновывать разделение труда и ответственности между руководителем и работниками.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение.

Данная школа содержит следующие концептуальные моменты:

- отделение планирования работ от их выполнения; это разделение базируется на специализации труда как руководителей, так и исполнителей на каждом уровне организации, поэтому задачи отделов планирования — выработка предписаний для управляющих;
- функциональное руководство группой, то есть разделение работы между управленцами такое, чтобы каждый выполнял определенное число функций;
- проведение исследований в действии и во времени; считается, что это важнейшая черта научного управления, предпола-

гающая, что основной способ улучшить работу — это определить наилучший путь ее выполнения и стандартное время ее выполнения;

- премиальная система заработной платы. Ф. Тейлор ввел сдельную форму оплаты труда с доплатой за перевыполнение нормы, исходя из предпосылки, что мотивация персонала через заработки повышает производительность, этот подход был развит Г. Ганттом, который предложил сдельно-премиальную систему оплаты труда, то есть часть зарплаты была гарантирована при выполнении задания, а перевыполнение — премировалось;
- постоянный отбор и обучение персонала, сторонники теории научного управления считали важнейшей задачей руководителя отбор людей, отвечающих критериям, и их обучение. Исторически первым была организация обучения начинающих рабочих своей профессии у более опытных. Позднее Г. Гантт и Х. Манстерберг рекомендовали проводить обучение рабочим профессиям заранее намеченными способами (специальное профессионально-техническое обучение).

*Теория организации.* Школа научного управления пришла к выводу о необходимости формирования принципов построения организаций, и возникла школа теории организаций. Ответом на эту потребность стали работы Анри Файоля; он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации (табл. 1).

Таблица 1

#### Принципы А. Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Дисциплина	
Единство цели и руководства	Вознаграждение персонала	Порядок
Соотношение централизации и децентрализации	Единство команд	Стабильность
Власть и ответственность	Подчинение главному	Инициатива
Цель	интересу	Корпоративный дух

Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

*Принцип разделения труда.* Согласно А. Файолю, разделение и специализация труда — естественный способ произвести больше

продукции. Посредством специализации сокращается количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия исполнителя.

*Принцип единства цели и руководства.* Все виды работ, появляющиеся в результате разделения труда, должны быть направлены к единой цели. Деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем.

*Принцип соотношения централизации и децентрализации.* Принцип говорит о необходимости нахождения баланса между централизацией и децентрализацией, т. е. распределение властных полномочий по иерархическим уровням организации.

*Принцип власти и ответственности.* Этот принцип утверждает, что должна существовать связь между властью, которой человек наделен, и ответственностью. Здесь необходимо соблюдение равенства. Определена ответственность — должны быть определены и права.

*Принцип цепи.* Цепь — это путь вертикальных связей в организации, то есть необходимо наличие соподчиненной цепи руководителей.

*Принципы процесса* состоят в следующем: справедливость руководителя есть основной фактор мотивации к труду; должна соблюдаться дисциплина в результате оформления соглашений; в конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над индивидуальными; любой работник должен исполнять распоряжение одного руководителя.

*Принципы конечного результата* определяют желаемые характеристики организации: она должна характеризоваться порядком и стабильностью, инициативностью работников, флорированием корпоративного духа.

*Бюрократическая теория организации.* Эту теорию создал Макс Вебер как рациональную структуру деятельности с предсказуемостью поведения подчиненных. Суть теории сводится к следующим моментам:

- все задания должны быть специализированы, работник несет ответственность за их исполнение;
- каждое задание должно выполняться по одной и той же системе правил;
- каждый сотрудник отвечает перед руководителем за свои действия;

- каждое официальное лицо должно вести дела безлично и формально, с поддержанием дистанции между подчиненными;
- наем на работу должен быть строго формализован.

*Всеобщая организационная наука — тектология.* А. А. Богданов в 1920 году издал работу «Всеобщая организационная наука (тектология)». Он сделал попытку систематизировать организационный опыт человечества и разработать концепцию традиционной организации — вещей, людей и идей. Была поставлена задача — вооружить руководителей знанием организационных принципов и законов, общих для всех трех систем: технических, биологических и социальных. Были высказаны следующие идеи:

- необходимость системного подхода к изучению организации;
- организационное целое больше суммы его отдельных частей;
- основными организационными механизмами являются формирующий и регулирующий;
- первичным фактором является техника;
- закон «наименьших», в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым ее звеном, т. е. развитие организации зависит от ее слабого звена.

*Факторы эффективной организации.* Исследования Р. Лайкерта в Мичиганском университете показали, что эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на создании эффективной рабочей группы с высокопроизводительными целями. Разработанная им «Система 4» предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через:

- процесс выдвижения целей,
- принятие решений,
- контроль,
- децентрализацию.

Он доказал, что организации, построенные на положениях классической теории, являются неэффективными, так как они консервативны и не учитывают изменений внешней среды, стремлений к свободе, повышению образованности населения, к развитию личности и сохранению здоровья, усложнению технологий и др.

Для реализации разработанной системы необходимо лучше использовать человеческие ресурсы и спектр мотиваций, соблюдать принцип взаимоотношений, поддержки, групповое принятие реше-

ний, постановку высоких целей. Этот подход противоположен бюрократическому.

*Теория административного поведения.* Г. Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к классической школе, он предложил концепцию «административного работника», для которого на первом месте собственные интересы, он действует адекватно, но не оптимально.

С точки зрения теории административного поведения, упростить процесс принятия решений можно, ограничив цели, на которые направлена деятельность. Чем точнее обозначены цели, тем точнее решение оценивается как приемлемое. Должна быть установлена иерархия целей, в которой каждый уровень может считаться конечной целью по отношению к нижестоящему уровню. Разделение общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее распределение их по организационным подразделениям усиливает возможность рационального поведения.

Данная теория делает акценты на важность правил в поддержании рационального поведения внутри организации.

*Теория организационного потенциала.* В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей по организационным структурам управления. Он выделил два подхода к построению организационных структур. Первый — структурный, когда основной упор делается на внутреннее строение организации. Это статический подход, не учитывающий влияние изменений внешней среды. Второй — динамический подход, в нем основное внимание уделяется анализу влияния внешней среды на организацию.

В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа — в рамках статистического и динамического аспекта.

И. Ансофф считал, что основная задача высшего руководства современной организации — решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.

Рассмотрев эволюцию организационных структур, И. Ансофф выделил основные тенденции их развития, которые говорят о том, что любая организация есть чаще всего сложная совокупность большого количества взаимосвязанных элементов. В настоящее время происходит изменение организационного потенциала организаций через изменение стиля руководства, структуры организации и изменения системы ценностей, перестройка информационных потоков и т. д.

*Теория институтов и институциональных изменений.* В начале 1990 года американский ученый Дуглас Норт, ставший лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал серию работ по вопросам теории организаций. Он считает, что рынок — это сложное и неоднозначное явление, охватывающее различные институты.

Институты — это набор правил, т. е. разработанные людьми формальные и неформальные законы, правила, ограничения, кодексы поведения. Организации — игроки, правила игры, между которыми определяют институты. Институциональное развитие экономики — это взаимодействие между институтами и организациями. Он показал, что организационные факторы играют большую роль, чем технические, а ключ экономического роста — эффективная организация экономики.

### 1.3. основополагающие идеи теории организации

---

Ф. Тейлор в своей фундаментальной работе «Принципы научного управления» (1911 г.) определил основу классической теории организации:

- разделение труда в широком смысле слова — и рабочий, и менеджер ответственен за какую-либо одну функцию;
- функциональное руководство — замена власти одного мастера функциональной администрацией, каждый представитель которой дает указания рабочему в пределах своей компетенции;
- измерение труда — измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- задачи-предписания — примерные инструкции по выполнению конкретных задач;
- программы стимулирования — премия за производительность выше нормы;
- мотивация — личная заинтересованность является движущей силой;
- роль индивидуальных способностей — проводятся различия между способностями рабочих (работают за вознаграждение в настоящем) и менеджеров (ради вознаграждения в будущем).

Принципы организации А. Файоля для эффективной работы организации:

- четкие цели;
- один центр подчинения (единство управления) и один центр управления (единство контроля);
- использование «мостика» Файоля в цепи подчинения;
- равенство прав и обязанностей;
- рациональное разделение труда;
- определение ответственности за результаты труда;
- благоприятные возможности для проявления инициативы.

Бюрократия (правление государственных служащих: точность, дисциплина, ответственность) М. Вебера, который разработал принципы построения идеальной структуры организации:

- определение задач и обязанностей каждого должностного лица на основе разделения труда;
- организация строится на принципах иерархии — строгом подчинении;
- деятельность организации регулируется на основе инструкций и правил, определяющих ответственность каждого;
- управление организацией исключает личные эмоции;
- назначение на должность основывается на квалификации и заслугах.

В результате проведения эксперимента Э. Мэйо на заводе фирмы «Уэстерн электрик» (1924–1927 гг.) получила развитие «школа человеческих отношений» и сделаны выводы, противоречащие концепции «рационального работника» (производительность работников повысилась не из-за улучшения условий труда, а из-за того, что они почувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента):

- разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
- работники более отзывчивы к социальному влиянию равных им людей, а не к мерам контроля высшего руководства;
- менеджер должен быть профессионалом в человеческих отношениях — понимать потребности людей, выслушивать проблемы, уметь дать нужный совет, убедить принять перемены.

Ч. Бернард и целенаправленные организации: элементами организации являются и люди, и техника, и сосредоточение на только одном факторе не ведет к оптимизации. Суть его идей:

- кооперация — действенный способ преодоления физиологических и биологических ограничений, сотрудничество приводит к согласованным эффективным действиям;
- успех организации зависит от удовлетворенности ее членов.
- организации могут быть формальные и неформальные (как способ защиты работников от воздействий формальной организации);
- власть — это информационная связь (команда) — так как персонал решает, выполнять или не выполнять распоряжения.

Д. МакГрегор и теория «Х» — теория «У». Книга «Человеческая сторона предпринимательства» посвящена вопросам практического управления: управляющий строит свое поведение с подчиненными в соответствии со своими личными представлениями о работниках и их способностях.

В соответствии с теорией «Х» (прямое применение власти): каждому человеку присуще от природы нежелание работать, поэтому он избегает затрат труда, где это возможно; поэтому людей надо принуждать; люди стараются избегать ответственности и предпочитают быть ведомыми; больше всего люди желают личного спокойствия и нуждаются в защите.

В соответствии с теорией «У» (иерархия как партнерство): затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, как при отдыхе — человек не отказывается от выполнения обязанностей; угроза наказания не является стимулом — люди наделены способностью к самоконтролю и самоуправлению; награда за деятельность соответствует выполненным задачам; творчество весьма распространено среди населения, но из-за высокоразвитых технологий скрыто.

А. Чандлер в книге «Стратегия и структура» (1962 г.) установил, что с изменениями стратегии компаний меняется и их организационная структура. Необходимость стратегических перемен диктуется требованиями внешней среды. Он сформулировал один из основных принципов теории организации: «Стратегия определяет структуру».

Дж. Томсон в книге «Организации в действии» (1964 г.) вывел теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации, показав разницу между закрытыми (ориентированы на внутренние факторы) и открытыми организациями.

В 1967 г. исследование влияния внешней среды на организацию провели преподаватели Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш, результаты в книге «Организация и ее окружение»: они

рассматривали организационные структуры и системы управления, сравнивая компании, имеющие лучшие результаты в динамичном бизнесе (производство специальных пластиков) с лучшими компаниями в стабильной, мало меняющейся отрасли (производство контейнеров). Установили, что фирмы, для которых характерна стабильность, используют функциональную схему организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве имеют более децентрализованную форму организации и сложные системы управления. Полученные результаты стали основой для формирования концепции организации как открытой системы.

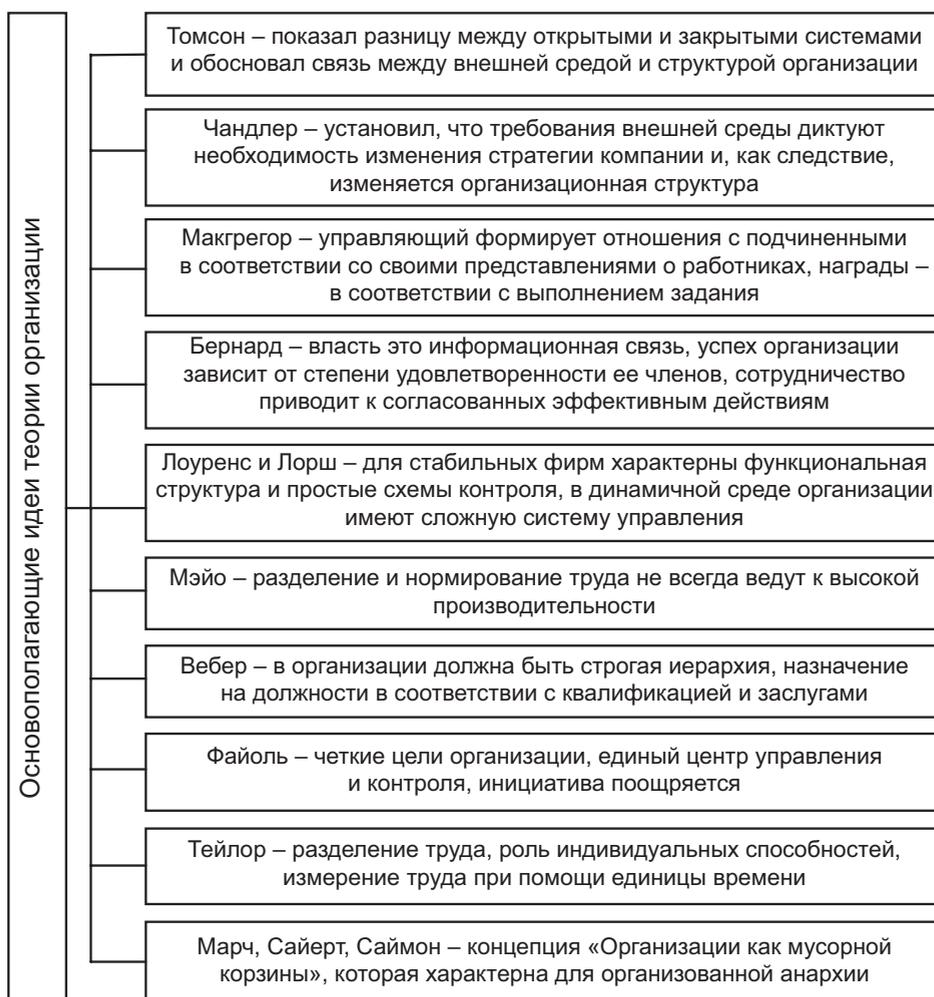


Рис. 7. основополагающие идеи теории организации

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон выдвинули концепцию «Организация как мусорная корзина» (модель нерационального принятия решений): лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел. Эта модель применима к организационной структуре, известной как «организованная анархия», пример: университеты, исследовательские организации (технологии управления неясны, текучесть кадров по принципу «пришел-ушел»).

В настоящее время на переднем крае оказались четыре направления, отражающие изменения функционирования организаций:

1. *Реинжиниринг* — перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это теоретические и практические шаги оздоровления организаций с реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе мотивации персонала. Цель — настройка управленческого механизма на овладение рынком.

2. *Концепция внутренних (организационных) рынков корпораций*. Это перенесение закономерностей рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность. Подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном обороте. Организационные рынки приводят к снижению расходов. Подразделения с экономической самостоятельностью внутри предприятия могут активно вносить изменения в организацию. Возникают сетевые организации и виртуальные корпорации. Новые объекты управления требуют новой управленческой теории.

3. *Теория альянсов*. Компании объединяются для того, чтобы использовать возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть использованы. Главное здесь — наличные человеческие ресурсы, их развитие, установление системы доверия. Профессиональные знания каждого партнера позволяют создать более эффективную организацию.

4. *Концепция экологически осознанного руководства*. Основа концепции — представление организации как части экологической системы. В центре внимания оказываются экологические вопросы:

- приобретение экологически чистых ресурсов;
- ограничение выбросов;
- сокращение отходов;

- снижение риска аварий;
- производство экологически чистых продуктов.

Осуществление данной концепции требует соответствующих систем управления. Вводится понятие экологической размерности, экологической эффективности. Речь идет о переходе от контроля за производством вредных веществ на конечном этапе к управлению использованием ресурсов на входе в систему и предотвращению образования вредных веществ.

### Контрольные вопросы к главе 1

---

1. Что является предметом изучения теории организации?
2. Как связаны между собой элементы организационных взаимоотношений?
3. Назовите общие черты различных типов организаций.
4. Чем отличается теория менеджмента «X» от теории «Y»?
5. В чем заключаются современные принципы управления (теория «Z»)?
6. Назовите фазы эволюции систем управления (моделей предпринимательства).
7. Перечислите основные подсистемы организации.
8. Чем организация отличается от механических систем?
9. Что понимается под термином «организация»?
10. Каково значение организации для рынка?
11. За счет чего организация может снижать издержки на рынке?
12. Что влияет на изменения, происходящие в организациях?
13. Как влияет мотивация работников на циркуляцию информации в организациях?
14. Как влияет различное мотивирование работников на цели организации?
15. Можно ли упорядочить мотивации работников в организации?
16. В чем состоит цель механизмов стимулирования в организациях?
17. Объясните, чем выгоднее внутренняя свобода в организациях по сравнению со стимулированием.
18. Чем отличается стратегия собственника от стратегии менеджера?
19. Зачем нужны правила в организациях?
20. Перечислите основные концепции организации.

---

## Глава 2

# Системный подход к изучению организации

---

### 2.1. Сущность организации как системы

---

**В** основе теории организации лежит теория систем, так как термин «организация» в одном из своих лексических значений означает упорядоченную и организованную систему.

*Система* — это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности; это совокупность взаимосвязанных действующих элементов.

Признаки организации как системы:

- множество составляющих ее элементов (подсистем);
- единство главной цели для всех подсистем;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство подсистем;
- наличие структуры и иерархичности в организации;
- относительная самостоятельность подсистем;
- наличие управления элементами системы (организации).

Каждая организация должна обладать всеми признаками системы, отсутствие хотя бы одного неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации — это необходимое условие ее деятельности.

Организация в теории интерпретируется как достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Система может включать большой перечень элементов, и ее целесообразно разделить на ряд подсистем (рис. 8) [1, 2].

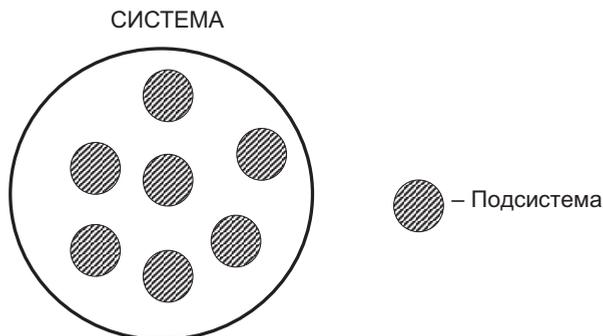


Рис. 8. Структура системы

*Подсистема* — это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область, например технологическую, экономическую, организационную, правовую.

Современная наука стремится представить организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных частей и переменных, и рассматривает ее как социальную систему, входящую в состав более широкой системы общества. Организация как социальная система имеет следующие отличительные черты:

1. Организация — целевая система. Она создается для достижения определенных целей.

2. Члены организации представляют собой управляемую общность людей, объединенных для достижения общей цели.

3. Организации свойственна иерархичность, которую можно представить в виде системы подчинения с единым управляющим центром.

Таким образом, организация представляет собой систему, в которой люди иерархически соединены в общность для достижения цели.

Итак, понятие «организация» и «система» весьма близки. Объясняется это тем, что организация есть частный случай системы. Люди объединяются для того, чтобы своей деятельностью удовлетворить потребность отдельного человека, коллектива или общества.

Существует несколько классификаций систем, но основной является их группировка в трех подсистемах:

1) Техническая подсистема включает технические устройства (машины, приборы) или технологические процессы, основанные на применении технических средств. Управлять такой подсистемой просто.

2) Биологическая подсистема включает флору и фауну, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы. Это организмы людей, животных. Эволюционные процессы происходят медленнее, чем в технических подсистемах, что и является причиной ограниченности набора решений. Процесс принятия решений чаще носит непредсказуемый характер.

3) Социальная (общественная) подсистема характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Эта подсистема объединяет людей и обладает наибольшим разнообразием функционирования. Набор решений также в значительной части отличается, что обуславливается быстротой изменения сознания человека. В социальной подсистеме нет выдающихся общепризнанных лидеров. Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая — техническую. Социальные, биологические и технические системы могут быть искусственными и естественными, открытыми и закрытыми, полностью и частично предсказуемыми (детерминированные и стохастические системы), жесткими и мягкими (рис. 9) [1, 3].

Рассмотрим данную классификацию систем на примере социальных систем. Искусственные системы создаются по желанию человека или какого-либо общества для реализации намеченных программ или целей, например семья, конструкторское бюро, студенческий профсоюз.

Естественные системы создаются природой или обществом, например система мироздания, циклическая система землепользования, стратегия устойчивого развития мировой экономики.

Открытые системы характеризуются широким набором связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее, например коммерческие предприятия, средства массовой информации, органы местной власти.

Закрытые системы характеризуются внутренними связями и создаются людьми или организациями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала или учредителей, например профсоюзы, политические партии.

Полностью предсказуемые системы функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом, например система обучения студентов в институте, система регистрации организаций.

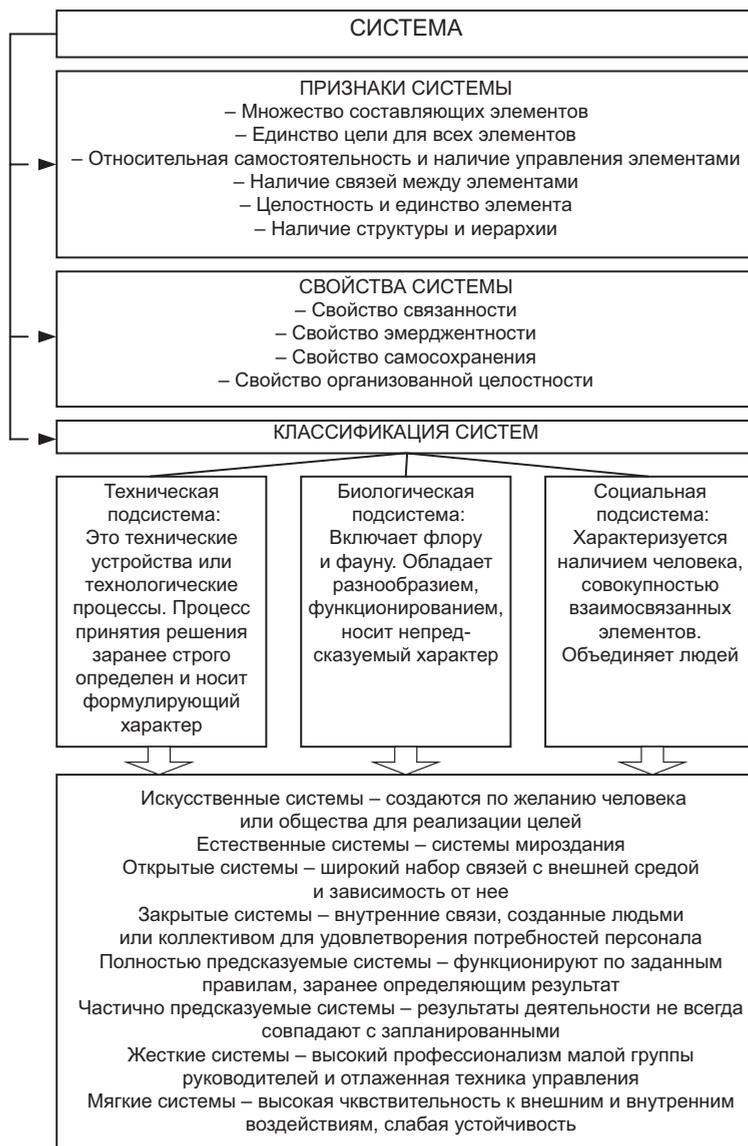


Рис. 9. Классификация систем и их свойства

Частично предсказуемые системы характеризуются тем, что выходные воздействия могут отличаться от ожидаемых, а результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными, что обусловлено тем, что одни события могут происходить помимо воли (форс-мажорные обстоятельства), другие из-за недостатка профессионализма персонала, третьи из-за сложности задания или новизны

ны информации (например, деятельность венчурных компаний, научно-исследовательских подразделений).

Жесткие системы основаны на высоком профессионализме небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства. Они обладают большой устойчивостью к внешним и внутренним воздействиям, медленно реагируют на слабые воздействия.

Мягкие системы имеют высокую чувствительность к внешним и внутренним воздействиям, поэтому слабую устойчивость, например система котировок ценных бумаг, коллектив творческих работников, новые организации.

## 2.2. Свойства организационных систем

---

Системные свойства организации приведены на рис. 10 и 11:

- свойство связности: элементы набора могут действовать только вместе, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается;
- свойство эмерджентности: потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов;
- свойство самосохранения: система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;
- свойство организационной целостности: система имеет потребность в организации и управлении.

Каждая организация как система имеет входное воздействие (которое складывается из воздействий внешней среды (вход 1) и собственных воздействий (вход 2)), систему ее обработки, конечные результаты и обратную связь (рис. 12).

Управляемые системы — это организации, которые обладают свойством изменять свое поведение, переходить в разные состояния под влиянием различных управляющих воздействий.

В управляемых системах всегда присутствует орган, осуществляющий функции управления, т. е. субъект управления (управляющая часть) и объект управления (управляемая часть). Эти части систем обмениваются воздействиями, которые указаны стрелками на рис. 13.

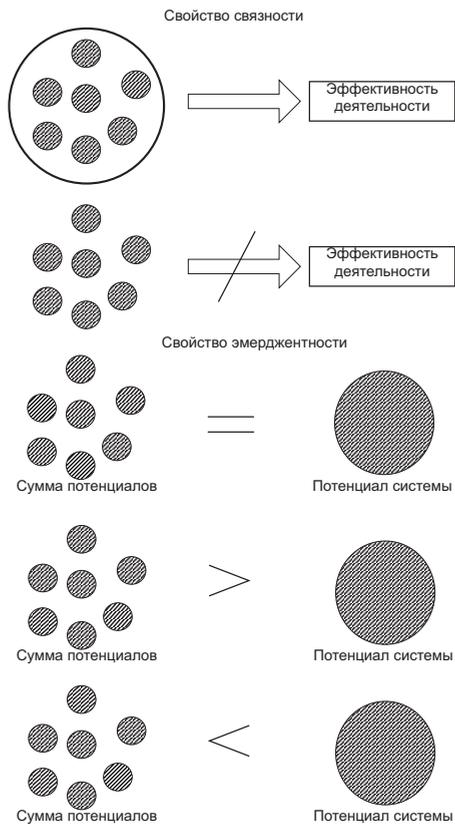


Рис. 10. Системные свойства организации

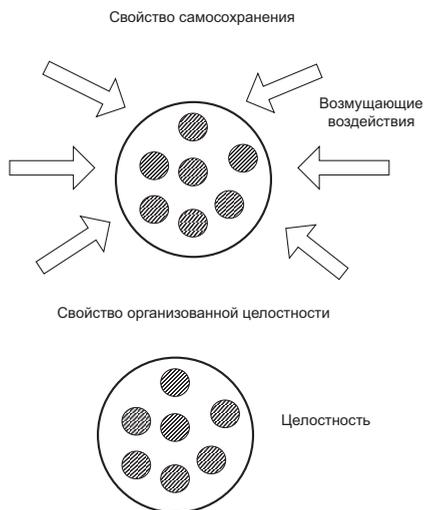


Рис. 11. Системные свойства организации

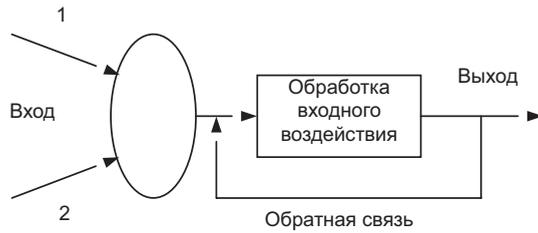


Рис. 12. Система конечного результата и обратной связи

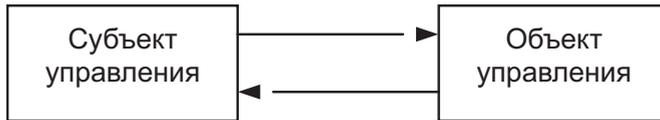


Рис. 13. Схема управления системы

На каждую организацию как систему с помощью множества внешних воздействий оказывает влияние окружающая среда. Эти внешние воздействия называют входными величинами (входными переменными системы), а элементы системы, к которым приложены входные воздействия, входами системы.

### 2.3. Внешняя и внутренняя среда организации и их взаимодействие

Для того чтобы комплекс, состоящий из людей, машин и механизмов, материалов и других ресурсов, смог функционировать как единое целое — необходимо объединение, превращение в организацию (рис. 14).

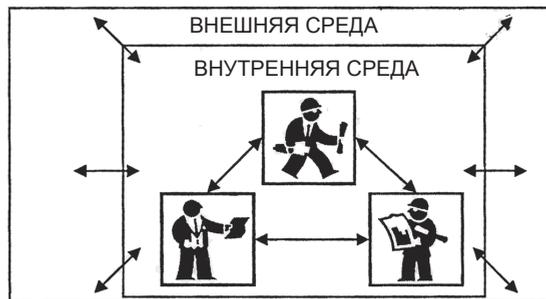


Рис. 14. Внешняя и внутренняя среды организации

Основные характеристики внешней среды, которые необходимо учитывать при принятии организационных решений, представлены на рис. 15.

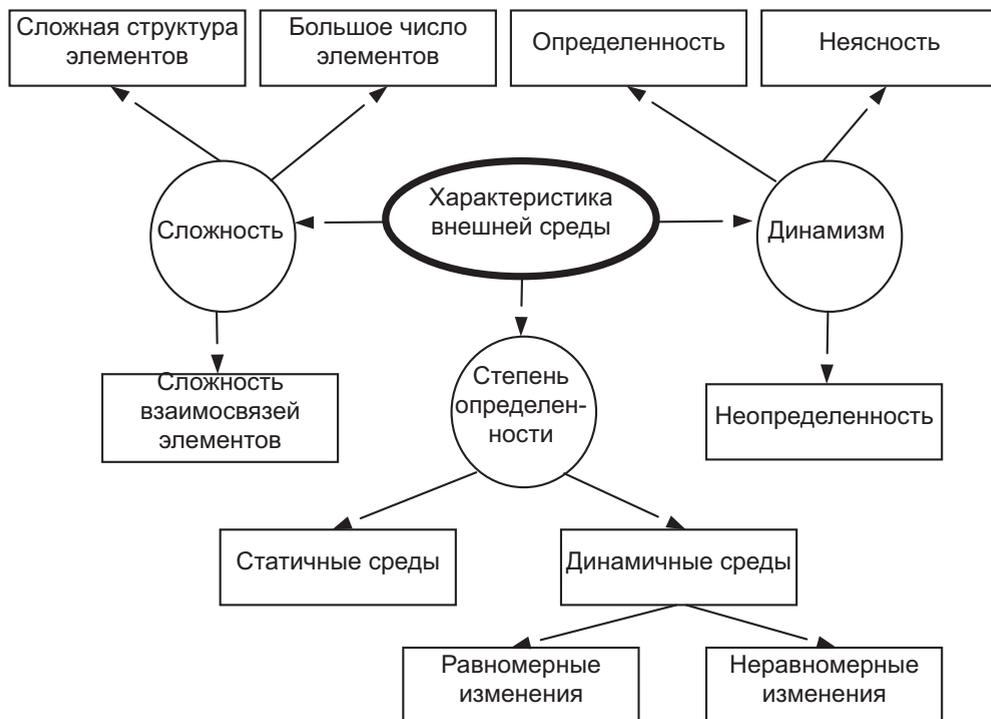


Рис. 15. Основные характеристики внешней среды

Сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами.

Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов. Простыми являются среды, которые имеют сравнительно немного элементов, а существующие элементы очень похожи друг на друга и легко понимаемы. Сложная комплексная среда подразумевает наличие большого количества факторов, каждый из которых может существенно отличаться от других, взаимосвязь между ними очень сложно выявить и проанализировать.

В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу.

К техническим факторам относятся имеющиеся технологии, материалы. Социальные условия и факторы включают социальные нормы (ценности, предпочтения и т. д.). Организационные факторы — это используемые организационные структуры, типы хозяйственных связей. Можно выделить также экономические, правовые, политические, культурно-исторические факторы и условия.

На деятельность организации оказывает влияние и международное окружение, особенно если организация осуществляет международные операции. Например, необходимо учитывать таможенные, налоговые законодательства страны-экспортера или импортера, требования по качеству, правила сертификации и т. п.

Сложность внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязях. Здесь можно выделить два уровня взаимосвязей.

Во-первых, это взаимосвязи элементов одного фактора. Примером могут быть взаимосвязи между конкретными поставщиками, конкурентами, элементами законодательной базы, государственными органами, регулирующими деятельность организации.

Во-вторых, это взаимосвязи между различными факторами внешней среды. Например, политическая нестабильность затрудняет приток инвестиций, а следовательно, замедляется технологическое обновление, затрудняются поставки ресурсов и т. д. Сложность внешней среды по-разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно проявляется при сложной структуре организации.

Второй важной характеристикой является динамизм внешней среды. Соответственно различают статичные и динамические среды. Ясно, что такое разграничение довольно условно. Статичная внешняя среда остается стабильной и неменяющейся на протяжении какого-то периода времени. Динамичная внешняя среда является предметом определенных изменений, которые иногда очень трудно предвидеть.

Динамизм внешней среды проявляется в ряде моментов. В соответствии с процессным подходом к менеджменту влияние внешней среды на организацию является процессом. Его содержанием становятся изменения в самой внешней среде, которые характеризуются скоростью преобразований. Они затрагивают законодательную базу хозяйственной деятельности, рынки ресурсов и состояние конкурентной среды.

Неравномерность изменений во внешней среде проявляется в различных темпах изменений этой среды в конкретных отраслях и в отдельных элементах внешней среды. Например, у организаций, действующих в наукоемких отраслях (производство компьютерных систем, биотехнология, разработка телекоммуникаций и т. д.), внешняя среда изменяется быстрее, чем в мебельной промышленности. Довольно быстро в переходной экономике изменяется законодательная база, структура государственных органов, регулирующих деятельность организаций.

Третья характеристика — неопределенность внешней среды.

Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации.

Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды.

Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия — это поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации. Основные элементы среды прямого воздействия представлены на рис. 16.

Внешняя среда прямого воздействия — это специфическая внешняя среда конкретной организации. Она включает те элементы внешней среды, с которыми организация взаимодействует.

Любая организация функционирует в определенной специфической внешней среде и, как следствие, сталкивается с рядом воздействий. Анализ среды прямого воздействия включает рассмотрение отдельных ее элементов и их взаимодействия.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции.



Рис. 16. Среда прямого воздействия

Особое место занимает обеспечение организации трудовыми ресурсами, соответствующими ей по количеству, структуре, уровню общей и профессиональной подготовки, возрасту. Наиболее значимым здесь является привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления, а также обучение способных руководителей внутри организации.

Потребители приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. Учет запросов последних — необходимое условие успешной деятельности организации. В зависимости от отношения к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: продавать уже производимую продукцию; производить продукцию, в которой нуждается потребитель; формировать своего потребителя, убеждая его в необходимости приобретения продукции, которая будет производиться.

Государство — его исполнительные органы и нормативные акты — также непосредственно воздействует на организацию, а следовательно, относится к среде прямого воздействия. Это налоговая инспекция, органы статистического учета и т. д.

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется система хозяйственных связей — одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика — это состояние рыночной среды. Здесь, прежде всего, определяется характер среды — монополия (чистая, естественная), олигополия, монополистическая конкуренция или совершенная конкуренция.

Конкуренты могут вести борьбу за различные объекты (рис. 17).

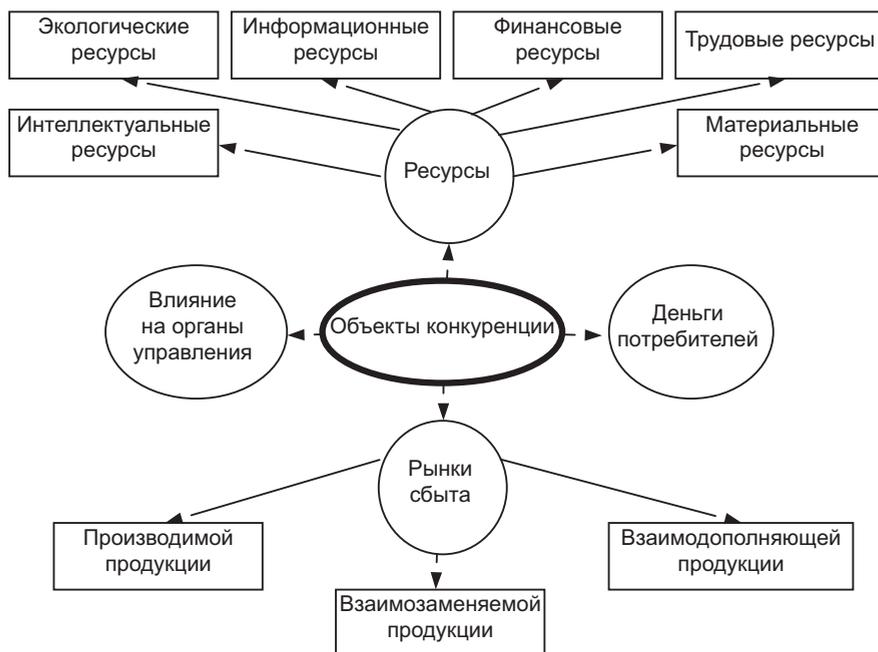


Рис. 17. Объекты конкуренции

Объектами конкуренции могут быть и ресурсы: трудовые, материальные и финансовые, научно-технические разработки и т. д.

Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т. д.

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на контролирующие и регули-

рующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации: выдача лицензий, установление ставок налогов и квот, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства объектов и т. д.

*Среда косвенного воздействия.* Многие из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный период времени. Экономический спад, например, может оказать разрушительное воздействие не только на деятельность отдельной отрасли, но и на функционирование целых экономических систем. Эти общие факторы формируют основную внешнюю среду организации, в пределах которой функционируют организации, а значит, и менеджеры, или среду косвенного воздействия (рис. 18).

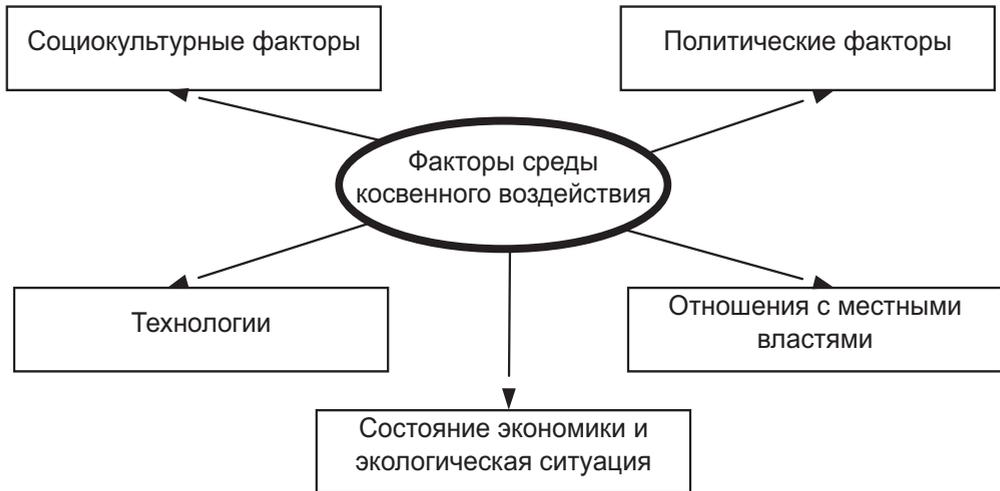


Рис. 18. Основные факторы среды косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Технологии как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее дина-

мичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно различаются.

Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства — компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность деятельности. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли наукоемкие технологии, позволяющие экономить традиционные ресурсы.

Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т. д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а следовательно, облегчает удовлетворение потребности в финансовых ресурсах. Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение.

Состояние экономики как фактор среды косвенного воздействия включает ряд характеристик (рис. 19).

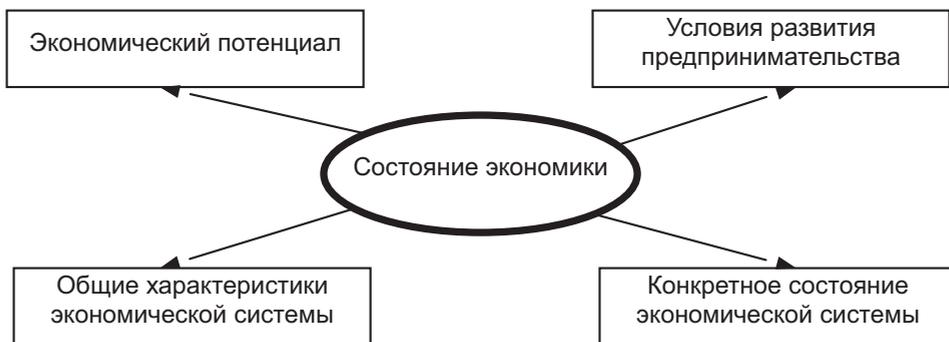


Рис. 19. Основные характеристики состояния экономики

Общие характеристики экономической системы — численность населения, наличие и использование ресурсов, тип государственного устройства, денежная система, валютное положение, отраслевая структура экономики, параметры внутреннего рынка, объем, структура и география экспорта и импорта и т. д.

Социокультурные факторы проявляются в социальных ценностях и установках, приоритетах, национальных традициях, влияющих на деятельность организации. В каждой стране существуют представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания, допустимых уровнях воздействия на окружающую среду. Типичные примеры таких факторов, которые должны быть учтены организацией: существующая в Японии традиция пожизненного найма; мнение о том, что женщины не склонны рисковать — отсюда и их неохотное выдвижение на должности высших руководителей и т. п.

Политические факторы определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости.

Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий.

Факторы среды косвенного воздействия существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе.

Внутренняя среда — это внутренние переменные организации, основные характеристики внутреннего устройства организации. При этом не все переменные могут контролироваться полностью, поэтому внутренние переменные подразделяются на в основном регулируемые и в основном неконтролируемые — их надо учитывать.

К внутренним переменным организации относятся: цели и задачи — это желаемый результат или желаемое конечное состояние организации (получение прибыли, доля рынка, объема продаж, снижение затрат, увеличение числа клиентов, повышение производительности, рентабельность).

Этапы процесса достижения целей организации:

- руководство организации: разрабатывает цели всей организации, определяет цели подразделений, сообщает эту систему целей подразделениям;
- руководство подразделений: конкретизирует цели подразделений, сообщает цели и ставит задачи перед конкретными работниками;
- члены коллектива: соотносят свои цели и цели организации, подразделений, соотносят свои цели и цели других, действуют;

- руководство организации и подразделений оценивает результаты деятельности членов коллектива в соответствии с поставленными целями, полученная информация используется для обоснований целей следующего периода.

Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом и в срок, определенный в плане (например, работа с людьми, работа с информацией).

Структура организации — это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями (перечень работ, выполняемых определенным подразделением, например, при выполнении такой функции, как планирование, принимают участие и плановый отдел, и линейные руководители), обеспечивающий достижение цели организации.

Формирование структуры организации осуществляется на основе разделения труда: горизонтального (между специалистами, способными более эффективно выполнить данную работу; присуще как производственной, так и управленческой деятельности, например, в крупных организациях специалистов одного профиля объединяют в группы — отдел маркетинга, отдел продаж) и вертикального (включает разделение двух уровней: на первом — отделяется работа по выполнению производственных заданий от работы по координации такой деятельности, на втором — формируется иерархия управленческих уровней).

Технологии — это способ преобразования исходных ресурсов в готовые продукты (товар, работа, услуги). Основные элементы технологий: оборудование, информация; квалификация, навыки; знания, информация; инфраструктура.

Люди (персонал) — в управленческом процессе анализируется поведение людей (отдельных членов, людей в группах, руководителя, лидера и их влияние на поведение других людей) в процессе функционирования организации, а также их индивидуальные характеристики: способности, предрасположенность, потребности, ожидания, восприятия, отношения, ценности.

## Контрольные вопросы к главе 2

---

1. Что означает слово «система»?
2. Назовите этапы развития системных представлений человечества.
3. Что может дать системное представление о незнакомом объекте?
4. Что такое функциональное описание объекта?
5. Назовите основное содержание информационного описания.
6. Что можно сказать о системе, в которой процессы превысили пределы допустимых значений?
7. Какая информация особенно ценна для системы?
8. Назовите основные понятия системного подхода.
9. Перечислите принципы системного подхода.
10. Что понимается под системным подходом?
11. Назовите процедуры системного подхода.
12. Чем вызвана необходимость применения системного подхода в управлении?
13. Где впервые был широко использован системный подход в XX в.?
14. Что снижает степень применения системного подхода в организациях?
15. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией?
16. Назовите этапы процесса достижения целей организации.

---

## Глава 3

# Организационные структуры

---

### 3.1. Сущность структурного подхода к изучению организации

---

**С**труктура организации — это устойчивые взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга:

- сложностью, т. е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- формализацией, т. е. степенью заранее установленных правил и процедур;
- соотношением централизации и децентрализации (количеством уровней управления, на которых принимаются решения).

*Структура организации* — схема взаимосвязей отделов, департаментов и других ее составных частей. Рациональная структура организации предполагает комбинацию следующих трех факторов:

- 1) реальных взаимосвязей между конкретными людьми;
- 2) политики руководства и методов управления;
- 3) полномочий и функций работников.

Структурный подход к организации предусматривает описание:

- формальных и неформальных структур внутри организации;
- вопросов разделения труда;
- вопросов контроля;
- вопросов департаментализации.

*Формальная организация* — это вид организации, в которой спланирована и закреплена документально структура полномочий и функций.

Структура формальной организации устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации, она определяет набор функций, позволяющих достигать цели организации.

Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций — есть их исчерпывающее описание, определены процедуры выполнения. Чем выше уровень стандартизации (а определенный уровень необходим), тем меньше личный вклад работника и меньше альтернатив поведения внутри формальной организации.

Степень формализации в разных организациях различна. Однако многие виды социальных взаимодействий во внутренней среде организации не вписываются в ее формальную структуру, поэтому существуют неформальные организации.

*Неформальная организация* — вид организации, в которой взаимоотношения не носят заранее спроектированного и закрепленного характера.

Формируется такая организация на основе каких-либо общих интересов группы работников, вопросов личной безопасности и т. д. Отсюда вытекает то, что структурный подход к организации описывает, прежде всего, вертикальное разделение труда в управлении организацией (рис. 20).



Рис. 20. Вертикальное разделение труда в управлении

Согласно рисунку, руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровня, т. е. имеет большую власть. Вертикальное разделение труда связано с иерархи-

ей управления в организации: чем больше ступеней иерархической лестницы, тем сложнее организация. Полномочия распределяются по руководителям и должностям.

Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения его между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации сфер, требующих специализированных знаний, тем она сложнее. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций. Схема приведена ниже (рис. 21) [3, 4].

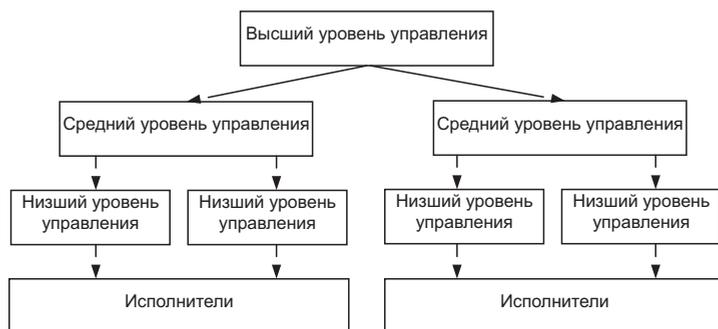


Рис. 21. Горизонтальное разделение труда в управлении

Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня (например, по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу). Руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, последние — над определенным числом исполнителей.

Рассматривая вопросы разделения труда, необходимо различать масштаб и глубину работ. Масштаб работ — это количество, определяющее ее объем. Глубина работ определяется объемом (количеством) контролируемых показателей, а также уровнями управления. Например, маркетолог всегда имеет большую глубину работ, чем бухгалтер.

В теории и практике управления в течение десятилетий сформировался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы работник отчитывался только перед одним руководителем. Число работников, подчиняющихся одному руководителю, должно определяться и быть ограниченным. Увеличение числа подчиненных ведет к росту количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Существует формула, известная как «формула Грайчунаса», для определения количества потенциальных контактов (взаимосвязей) руководителя с различным числом подчиненных:

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

где  $n$  — количество подчиненных.

Согласно приведенной формуле:

при	$n = 2$	$C = 6,$
	$n = 5$	$C = 100,$
	$n = 10$	$C = 5210.$

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В теории организаций указывается, что надо учитывать такие факторы, как требуемый контакт, уровень образованности подчиненных, способность людей к общению. Считается, что руководитель эффективно должен (может) управлять не более чем семью (плюс-минус два) подчиненными; при однородности решаемых проблем это число возрастает со снижением уровня руководства.

Структурный подход к организации требует рассмотрения модели охвата контролем. Известно, что сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю, порождает структуру управления в виде высокой пирамиды с узким основанием. В литературе много описаний моделей охвата контролем, одно из наиболее глубоких — описание оргструктуры управления авиакосмической компанией «Локхид» (США). Для этого было выделено семь переменных:

- 1 — сходство функций,
- 2 — географическая близость подчиненных,
- 3 — сложность функций,
- 4 — контроль, требуемый подчиненными,
- 5 — координация деятельности подчиненных,
- 6 — планирование времени,
- 7 — помощь руководителя.

Каждая организация должна самостоятельно разрабатывать свою модель управляемости с учетом квалификации персонала, т. е. прорабатывать варианты широких и узких норм управляемости.

В интересах повышения эффективности управления организация разделяется на структурные блоки — отделы, службы, департаменты. Такой подход называется департаментализационным. В настоящее время теория организаций сформировала пять видов подобных подходов.

1. Функциональный состав организации — наиболее часто применяющаяся схема организации. Многие организации группируют ра-

ботников в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы, — производство, маркетинг, финансы, бухгалтер, сбыт, управление персоналом. Недостаток такой схемы — узкая область интересов, ибо бухгалтера волнуют только бухгалтерские проблемы, а не проблемы всей организации. Этот вид разделения называется функциональной департаментализацией.

2. Другой часто встречающийся подход — создание группы на территории, где за деятельность отвечает конкретный руководитель. Для больших организаций подобная департаментализация очень важна.

3. С увеличением масштаба организации становится целесообразным создание производственных подразделений. Деятельность и персонал в них группируются по видам продукции и технологиям — это производственная департаментализация.

4. Следующий вид называется проектной департаментализацией, когда персонал сосредоточен в подразделениях временно, под текущий проект. За все виды деятельности отвечает руководитель проекта, и после завершения работы персонал переводится на другие проекты. Здесь есть противоречие в виде двойной подчиненности. Например, введенный на проект бухгалтер, кроме того, еще подчиняется и главному бухгалтеру.

У каждого из названных видов есть достоинства и недостатки. Поэтому часто в организациях вводятся смешанные структуры. Универсальной структуры нет.

Таким образом, рассмотренные подходы к построению организаций, а именно — разделение труда, охват контролем, департаментализация свидетельствуют о взаимосвязи между структурой и моделью управления.

Термин «централизация» относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано с формальной властью. Чем больше организация, тем сложнее управленческие решения. Суть централизованных организаций — разделение процесса принятия решения и процесса его реализации: высшие руководители принимают решения, управленцы среднего звена передают и согласовывают их, работники — выполняют. Анализ показывает, что такие организации весьма затратны, медленно приспособляются к изменениям рынка, персонал ограничен в творчестве и инициативе.

Современные факторы производства отличны от существовавших ранее. В настоящий период возрастает значимость выпуска наукоем-

кой, высокотехнологичной продукции и современные информационные технологии позволяют менять процессы принятия решений. В настоящее время работники лучше образованы, более квалифицированы, поэтому появляется новый набор организационных принципов. Современные работники способны выполнять не одну, а несколько функций. Как правило, они формируются в профессиональные команды, при этом появляется метод группового решения проблем. Коллектив организации отказывается от сложившихся стереотипов, согласно которым важные указания спускаются свыше и отступление от них невозможно. Перестройка организации приводит к реализации принципа децентрализации, преимущества которого заключаются в том, что при нем происходит передача в низовые звенья процесса принятия решений. Следовательно:

- большое число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- уменьшается объем централизованного контроля.

Такой подход приводит к высокой автономности принятия решений в отдельных подразделениях. Благодаря этому возрастает ответственность подразделений за их прибыльность или убыточность.

На соотношение централизации и децентрализации в управлении непосредственное влияние оказывают следующие факторы:

- размер организации;
- технология производства товаров и услуг;
- внешняя среда.

Размер организации влияет на сложность управления. Чем больше персонала, тем выше уровень горизонтальной дифференциации, необходимой для координации горизонтальных подразделений. Известно, что в зависимости от количества персонала в организации возникают следующие проблемы:

- до 10 чел. — по распределению ответственности,
- при 50–100 чел. — по делегированию полномочий,
- при 100–300 чел. — по определению новых функций,
- при 200–500 чел. — по координации управленческих функций,
- более 500 чел. — по системе контроля за исполнением решений.

Важное значение имеет рассмотрение вопроса о делегировании полномочий и ответственности в организациях как пути создания децентрализованных организаций. В каких случаях используется делегирование? Во-первых, когда оно позволяет руководителю выделить время на решение важных вопросов высшего звена управления; во-вторых, при чрезмерной занятости руководителя во избежание срыва графика выполнения заданий; в-третьих, когда подчиненный может сделать эту работу не хуже руководителя.

Схема делегирования полномочий по уровням управления приведена ниже (рис. 22).



Рис. 22. Схема делегирования полномочий

Основные принципы делегирования полномочий следующие:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом;
- каждый подчиненный должен точно знать, кто его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- руководитель должен принимать решения в пределах своих полномочий;
- передаются лишь полномочия: ответственность несет руководитель и т. п.

Делегирование полномочий — это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Важнейшей тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене за счет предоставления больших полномочий низшим уровням.

Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, то требуется развитие горизонтальных связей. Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие:

- использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы; между подразделениями, имеющими прочные деловые контакты; кроме того, на многих предприятиях есть практика горизонтальных переходов специалистов из одного подразделения в другое для накопления опыта;
- создание временных целевых групп, если проблема для решения требует вовлечения большого числа работников и подразделений; целевые группы — это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля; целевая группа создается из специалистов подразделений, касающихся данной проблемы, носит временный характер на период решения проблемы;
- создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих проблем;
- установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

## 3.2. Типы организационных структур

Разнообразие структур организаций связано с различиями в областях их деятельности, в характере и сложности продукции и услуг, национальными и культурными особенностями и т. п. В связи с этим возникает проблема выбора того или иного типа организационных структур.

Одной из наиболее широко распространенных форм организации деятельности является функциональная структуризация и соответственно функциональная структура управления.

### **Механистические структуры:**

*Функциональная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи, права и ответственность (рис. 23) [3, 4].

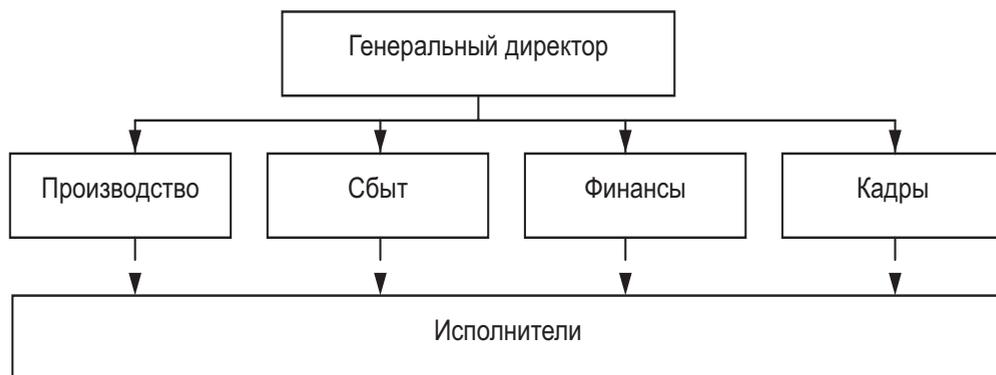


Рис. 23. Функциональная структуризация управления

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по задачам: маркетинг, бухгалтер, финансы, производство, сбыт. Эта система, с одной стороны, направлена на повышение качества труда, с другой — на поддержание взаимодействия между отделами. Реализация разных функций происходит в разные сроки, что усложняет координацию. Она в чистом виде не применяется, а используется в сочетании с линейной структурой.

*Линейная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, из которых нижестоящие в иерархической структуре жестко подчиняются вышестоящим (рис. 24) [4].

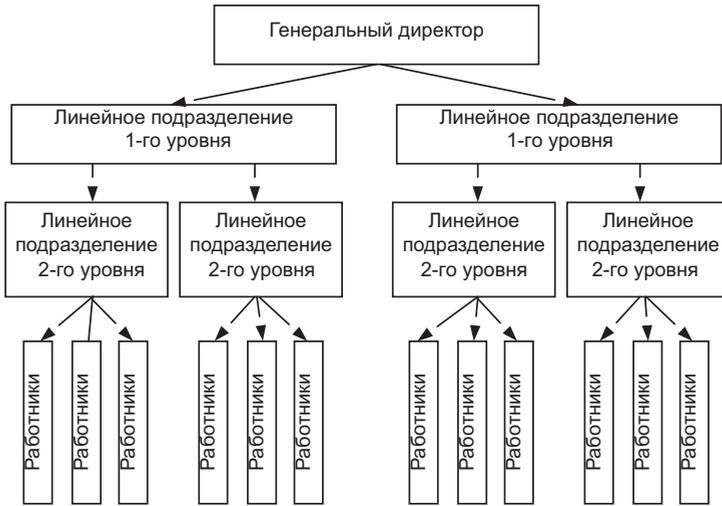


Рис. 24. Линейная структуризация управления

*Линейно-функциональная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои задачи, права и ответственность в соответствии с положением в иерархической структуре. Это наиболее типично для предприятий, имеющих устойчивый выпуск большого количества разнородной продукции (рис. 25) [3, 4].



Рис. 25. Линейно-функциональная структуризация управления

Расширение внутренних и внешних связей, номенклатуры выпускаемой продукции и рынка их сбыта привело к тому, что названные структуры потеряли способность реагировать на происходящие изменения. Теория организации для этих случаев разработала методику построения линейно-функциональных структур с группировкой по видам управления.

Наиболее известные из них — это структуры с группировкой по продуктовому и дивизиональному принципу управления.

*Продуктовая структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по видам продукции, обладающие хозяйственной самостоятельностью и подчиняющиеся главной штаб-квартире организации по вопросам продуктовой политики.

Структурная реорганизация на основе продукта допускает делегирование обширных полномочий на нижестоящий уровень руководства по изготовлению конкретного продукта (рис. 26) [3, 4].

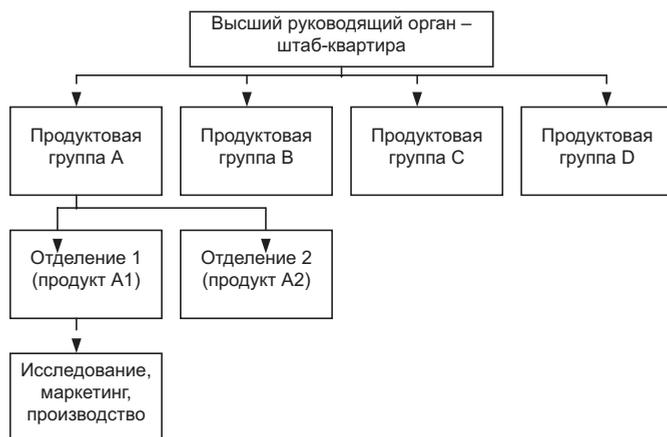


Рис. 26. Продуктовая структуризация управления

*Дивизиональная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, специализирующиеся по рынкам сбыта.

Эта прогрессивная современная структура теоретически должна соединять преимущества автономности отделений организаций с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Однако это трудно реализуемо на практи-

ке, так как отделения фактически уходят из-под контроля центральной штаб-квартиры.

*Территориальная структуризация* — это процесс деления организации на отдельные элементы, в которых группируется вся деятельность ее на данной территории. Она привлекательна для крупных фирм и создается в основном с целью экономии издержек, т. к. выбор происходит по принципу снижения транспортных расходов (рис. 27) [4].



Рис. 27. Дивизиональная структуризация управления

Использование этих структур позволяет в регионах создавать новые рабочие места, полно изучать запросы потребителей.

В крупных компаниях создают структуры дивизионального типа смешанного характера, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения.

Таким образом, все оргструктуры управления укрупненно можно разделить на линейно-функциональные и дивизиональные.

Сравнительная характеристика организационных структур управления приведена ниже, в табл. 2.

**Сравнительная характеристика  
организационных структур управления**

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивает выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и высокую компетентность	Создают организационные условия для комплексного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Быстро решают проблемы, находящиеся в компетенции одной службы	Быстро решают сложные межфункциональные проблемы

**Органические структуры:**

*Проектное управление* — это управление некоторыми видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.

Если в организации возникает необходимость разработать комплексный проект, то можно воспользоваться тремя вариантами организации работ:

- образовать целевое подразделение — проектную структуру;
- наделить полномочиями по выполнению отдельных частей проекта руководителей существующих функциональных служб;
- назначить руководителя проекта, наделив его достаточными полномочиями по решению всех необходимых вопросов.

Практика показывает, что наиболее эффективным является первый вариант.

Под проектной структурой управления понимается временная организация, создаваемая внутри существующей организации или вне ее, для решения конкретной задачи — разработки проекта и его реализации. При этом в одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, которые после завершения проекта возвращаются на свои постоянные рабочие места. Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, характеру связей, кругу полномочий.

Под *матричной структурой управления* понимается такой вид структуры, при которой члены проектного подразделения подчиняются как руководителю проекта (проектного подразделения), так и руководителям функциональных подразделений, в которых они работают на постоянной основе.

В матричной организации руководители проектов отвечают в целом за проект (рис. 28) [4].

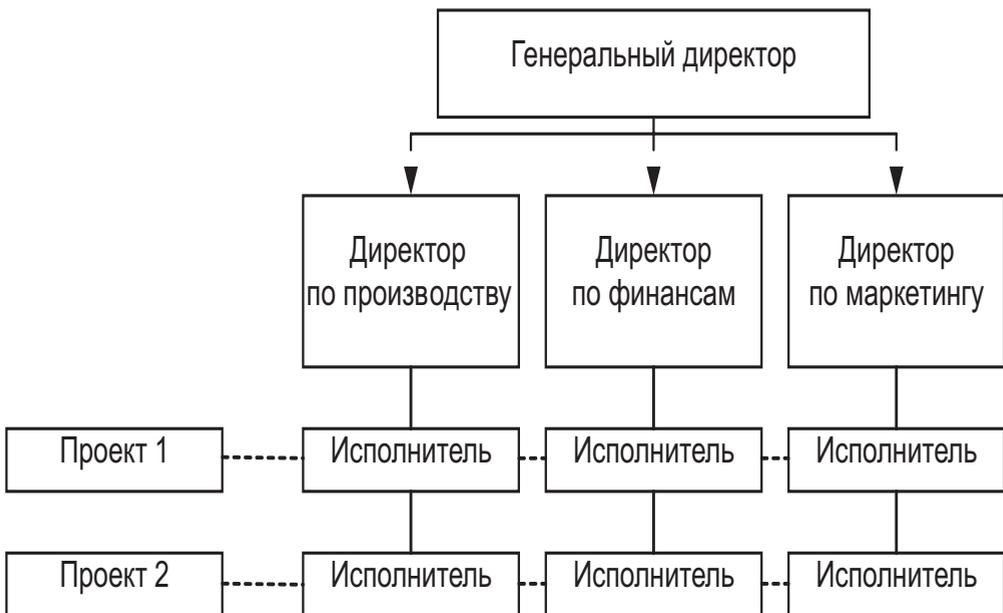


Рис. 28. Матричная структуризация управления

При матричных структурах управления в отличие от линейно-функциональных структур появляется возможность производства множества проектов одновременно благодаря гибкости в организа-

ции работ. Однако внедрение проектного управления всегда затрагивает иерархию полномочий и ответственности, а также вопросы контроля. Поэтому реализовать эту систему управления в чистом виде очень сложно, особенно в крупных организациях.

### 3.3. Классификация организаций

---

По происхождению организации могут быть *первичными* и *вторичными* по отношению к своим членам.

В первичных организациях сначала создается организационная структура, а затем она наполняется людьми. Работники служат организации, подчиняются ей во всем, действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами. Примером первичных организаций являются государственные и муниципальные структуры.

Вторичные организации создаются их членами, которые сами определяют нормы поведения и правила взаимоотношений с организацией, наделяют ее необходимыми ресурсами. Вторичные организации бывают двух видов: корпоративные и ассоциативные.

Примером корпоративных организаций являются различного рода акционерные общества, где стратегические решения принимаются на ежегодных собраниях акционеров. Однако в повседневной жизни члены организации в силу своих решений, зафиксированных в уставе, подчиняются руководству компании. Таким образом, приоритет организации в данном случае хотя и имеет место, но является условным, т. к. судьба организации в конечном итоге зависит от решений держателей акций. Организации ассоциативного типа, представленные различного рода ассоциациями, вообще не имеют в отношении своих членов приоритета. Последние подчиняются организации только в том случае, если сами этого захотят, добровольно. Например, ассоциация любителей шахмат.

По механизму функционирования и взаимодействия между отдельными элементами организации разделяются на *механистические* и *органические*.

Механистические организации характеризуются однозначными внутренними взаимосвязями и жесткой регламентацией практически всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать

так же, как и любой механизм, например часы. В ряде случаев это бывает действительно необходимо и целесообразно, скажем, в условиях решения достаточно простых однозначных задач, когда каждый из членов организации отвечает только за свой узкий участок работы и взаимосвязи между людьми просты и немногочисленны (рис. 29).

Разновидности организаций	
По происхождению	
Первичные (сначала создаются организационные структуры, наполняемые людьми, которые подчиняются организации)	Вторичные (создаются членами организации, которые сами определяют поведение и правила взаимоотношений с организацией)
По механизму функционирования и взаимодействия	
Механические (характеризуются однозначными взаимосвязями и жесткой регламентацией всех сторон деятельности, что позволяет им функционировать как техническое устройство)	Органические (характеризуются размытостью границ, самостоятельностью, отдельными звеньев, слабой иерархичностью, преобладанием неформальных отношений)
По характеру взаимоотношений между людьми	
Формальные (создаются официально для решения производственных и хозяйственных задач)	Неформальные (создаются неофициально, им свойственен личный характер отношений, основанный на личных симпатиях участников)
По происхождению	
Коммерческие (основная цель – получение прибыли)	Некоммерческие (основная цель – удовлетворение потребностей в определенных областях деятельности)

Рис. 29. Разновидности организаций

Ситуация, в которой действуют современные организации, характеризуется неустойчивостью, постоянной сменой хозяйственных приоритетов и связей, неопределенностью и трудноизмеримостью

целей. Успеха в ней могут добиться организации, построенные по совершенно другому принципу, так называемые органические, которые характеризуются такими признаками, как размытость границ; значительная самостоятельность отдельных звеньев; слабая иерархичность; преобладание неформальных отношений. Все это придает организационным структурам большую гибкость и создает у членов организации дополнительные по сравнению с предыдущим случаем стимулы к труду. Органические структуры преобладают в сферах деятельности, связанных с инновационными процессами, научными исследованиями и внедрением их результатов.

С точки зрения особенностей внутренних взаимоотношений между людьми, организации делятся на *формальные* и *неформальные*.

Формальные организации создаются официально для решения тех или иных производственных и социальных задач; их деятельность регламентируется соответствующими нормативными документами, как и отношения между участниками. Такие организации требуют от своих членов наличия определенного уровня знаний, опыта, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплинированности. Немаловажное значение имеют и такие условия, как разделение целей и ценностей организации, а также подчинение установившимся в ней правилам и нормам поведения.

В то же время члены организации, в свою очередь, возлагают на нее определенные надежды: получить престижную, содержательную, увлекательную работу, необходимые для ее успешного выполнения самостоятельность, права, власть, информацию. Чтобы спокойно работать, члены организации должны иметь определенные гарантии безопасности и социальной защищенности.

Там, где все эти надежды не оправдываются, в рамках формальной организации возникает неформальная, с помощью которой люди пытаются удовлетворить потребности, так и остающиеся неудовлетворенными, прежде всего в поддержке, в решении личных проблем, доступе к необходимой информации, общении.

Неформальной организации свойственен личный характер отношений, при котором занимаемая человеком должность не имеет принципиального значения, а также стихийное определение в рамках этих отношений места каждого работника (в официальных организациях это происходит на основании волевого решения руководства).

В зависимости от основной цели деятельности (ст. 50 ГК РФ) юридические лица делятся на *коммерческие* и *некоммерческие*.

Основной целью деятельности коммерческой организации является получение прибыли и возможность ее распределения среди участников.

Некоммерческой организацией (НКО) является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

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

Гражданский кодекс РФ (п. 3 ст. 50) разрешает НО заниматься предпринимательской деятельностью при условии, что указанная деятельность служит достижению целей, ради которых она создана и которым соответствует.

Классификация юридических лиц на коммерческие и некоммерческие позволяет выявить все разновидности юридических лиц, определить (выделить) правовой статус конкретных их групп и провести разграничение организаций с неодинаковыми видами правосубъектности, предусмотреть их организационно-правовые правовые формы и тем самым исключить возможность создания не закрепленных законом организации.

В Гражданском кодексе РФ содержится исчерпывающий перечень коммерческих организаций (табл. 3).

## Организационно-правовые формы организаций

Формы организаций	Характеристика формы
Коммерческие организации	
<i>Коммерческие корпоративные организации</i>	
Полное товарищество	Определение полного товарищества дано в статье 69 ГК РФ: «Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом»
Товарищество на вере	Определение товарищества на вере по статья 82 ГК РФ: «Товариществом на вере (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности»
Крестьянское (фермерское) хозяйство	В статье 86.1 ГК РФ дано определение крестьянского (фермерского) хозяйства: «Крестьянским (фермерским) хозяйством, создаваемым в качестве юридического лица, признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на их личном участии и объединении членами крестьянского (фермерского) хозяйства имущественных вкладов»
Хозяйственное партнерство	Определение содержится в ст. 2 Федерального закона от 03.12.2011 № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах»: «Хозяйственным партнерством (далее — партнерство) признается созданная двумя или более лицами коммерческая организация, в управлении деятельностью которой в соответствии с настоящим Федеральным законом принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и в объеме, которые предусмотрены соглашением об управлении партнерством»
Общество с ограниченной ответственностью	Определение общества с ограниченной ответственностью дано в статье 87 ГК РФ: «Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен

Продолжение табл. 3

Формы организаций	Характеристика формы
Общество с ограниченной ответственностью	на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей»
Акционерное общество	<p>Определение акционерного общества содержит статья 96 ГК РФ: «Акционерным обществом признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций»</p> <p><i>На смену существовавших ранее ЗАО и ОАО пришли новые виды акционерных обществ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— публичные;</li> <li>— непубличные</li> </ul>
Производственные кооперативы	<p>Понятие производственного кооператива дано в статье 106.1 ГК: «Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и уставом производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц»</p> <p><i>К категории производственных кооперативов относятся и бытовые (торговые) потребительские кооперативы</i></p>
<i>Коммерческие унитарные организации</i>	
Государственные и муниципальные унитарные предприятия	<p>Определение унитарного предприятия по статье 113 ГК: «Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия»</p> <p><i>Законом выделяются две организационно-правовых формы унитарных предприятий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— государственные унитарные предприятия;</li> <li>— муниципальные унитарные предприятия</li> </ul>

Формы организаций	Характеристика формы
Некоммерческие организации	
<i>Некоммерческие корпоративные организации</i>	
Потребительский кооператив	<p>Определение потребительского кооператива по статье 123.2 ГК РФ: «Потребительским кооперативом признается основанное на членстве добровольное объединение граждан или граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов».</p> <p><i>К потребительским кооперативам также относятся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>потребительские общества;</i></li> <li>— <i>жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы;</i></li> <li>— <i>садоводческие, огороднические и дачные потребительские кооперативы;</i></li> <li>— <i>общества взаимного страхования,</i></li> <li>— <i>кредитные кооперативы;</i></li> <li>— <i>фонды проката;</i></li> <li>— <i>сельскохозяйственные потребительские кооперативы</i></li> </ul>
Общественные организации	<p>Определение общественных организаций дано в статье 123.4 ГК РФ: «Общественными организациями признаются добровольные объединения граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, для представления и защиты общих интересов и достижения иных не противоречащих закону целей».</p> <p><i>К числу общественных организаций относятся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>политические партии;</i></li> <li>— <i>созданные в качестве юридических лиц — профессиональные союзы (профсоюзные организации);</i></li> <li>— <i>общественные движения;</i></li> <li>— <i>органы общественной самодеятельности;</i></li> <li>— <i>территориальные общественные самоуправления</i></li> </ul>
Ассоциации и союзы	<p>Определение ассоциации (союза) по статье 123.8 ГК РФ: «Ассоциацией (союзом) признается объединение юридических лиц и (или) граждан, основанное на добровольном или в установленном законом случаях на обязательном членстве и созданное для представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных целей, а также иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей».</p> <p><i>В числе ассоциаций (союзов):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>некоммерческие партнерства;</i></li> </ul>

Продолжение табл. 3

Формы организаций	Характеристика формы
Ассоциации и союзы	<p>— объединения работодателей;</p> <p>— объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций;</p> <p>— торгово-промышленные, нотариальные и адвокатские палаты</p>
Товарищества собственников недвижимости	<p>Понятие товарищества собственников недвижимости по статье 123.12 ГК РФ:</p> <p>«Товариществом собственников недвижимости признается добровольное объединение собственников недвижимого имущества (помещений в здании, в том числе в многоквартирном доме, или в нескольких зданиях, жилых домов, дачных домов, садоводческих, огороднических или дачных земельных участков и т. п.), созданное ими для совместного владения, пользования и в установленных законом пределах распоряжения имуществом (вещами), в силу закона находящимся в их общей собственности или в общем пользовании, а также для достижения иных целей, предусмотренных законами».</p> <p>К товариществам собственников недвижимости относятся:</p> <p>— товарищества собственников жилья;</p> <p>— садоводческие, огороднические и дачные некоммерческие товарищества</p>
Казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации	<p>Определение казачьего общества дано в статье 123.15 ГК РФ:</p> <p>«Казачьими обществами признаются внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации объединения граждан, созданные в целях сохранения традиционного образа жизни, хозяйствования и культуры российского казачества, а также в иных целях, предусмотренных Федеральным законом от 5 декабря 2005 года № 154-ФЗ «О государственной службе российского казачества», добровольно принявших на себя в порядке, установленном законом, обязательства по несению государственной или иной службы»</p>
Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации	<p>Определение общин коренных малочисленных народов Российской Федерации по статье 123.16 ГК РФ:</p> <p>«Общинами коренных малочисленных народов Российской Федерации признаются добровольные объединения граждан, относящихся к коренным малочисленным народам Российской Федерации и объединившихся по кровнородственному и (или) территориально-соседскому признаку в целях защиты исконной среды обитания, сохранения и развития традиционных образа жизни, хозяйствования, промыслов и культуры»</p>

Формы организаций	Характеристика формы
<i>Некоммерческие унитарные организации</i>	
Фонды	<p>Определение фонда в статье 123.17 ГК РФ:  «Фондом признается унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая благотворительные, культурные, образовательные или иные социальные, общественно полезные цели».</p> <p><i>К фондам относятся, в том числе:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— общественные фонды;</li> <li>— благотворительные фонды</li> </ul>
Учреждения	<p>Понятие учреждения дано в статье 123.21 ГК РФ:  «Учреждением признается унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера».</p> <p><i>Кодекс выделил 3 вида учреждений:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— государственные (казенные, бюджетные или автономные), в том числе государственные академии наук;</li> <li>— муниципальные (казенные, бюджетные или автономные);</li> <li>— частные, в том числе общественные учреждения</li> </ul>
Автономные некоммерческие организации	<p>Определение автономной некоммерческой организации по статье 123.24 ГК:  «Автономной некоммерческой организацией признается унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства и созданная на основе имущественных взносов граждан и (или) юридических лиц в целях предоставления услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, науки и иных сферах некоммерческой деятельности»</p>
Религиозные организации	<p>Определение религиозной организации по статье 123.26 ГК РФ:  «Религиозной организацией признается добровольное объединение постоянно и на законных основаниях проживающих на территории Российской Федерации граждан Российской Федерации или иных лиц, образованное ими в целях совместного исповедания и распространения веры и зарегистрированное в установленном законом порядке в качестве юридического лица (местная религиозная организация), объединение этих организаций (централизованная религиозная организация), а также созданная указанным объединением в соответствии с законом о свободе совести и о религиозных объединениях в целях совместного исповедания и распространения веры организация и (или) созданный указанным объединением руководящий или координирующий орган»</p>

### Контрольные вопросы к главе 3

---

1. Какова структура собственности как объекта управления?
2. К какой форме собственности относится собственность общественных организаций?
3. Как изменилась роль государства в управлении экономикой?
4. Как может быть осуществлен вклад в уставный капитал организации?
5. Назовите организационно-правовые формы коммерческих обществ.
6. Чем механистические структуры организаций отличаются от органических?
7. Опишите линейный принцип построения организационных структур.
8. Охарактеризуйте функциональные организационные структуры.
9. Дайте описание дивизиональной организационной структуры.
10. По каким принципам можно классифицировать дивизиональные организационные структуры?
11. Опишите организационную структуру, построенную по проектному принципу.
12. По каким принципам построены матричные организационные структуры?
13. Перечислите основные разновидности организаций.
14. Чем формальные организации отличаются от неформальных?
15. Перечислите основные организационно-правовые формы организаций.

---

## Глава 4

# Жизненный цикл организации

---

### 4.1. Сущность эволюционного подхода к развитию организации

---

**О**рганизации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и иногда прекращают свое существование. Ни одна организация не живет без изменений. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, чтобы оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует фактическому этапу развития.

*Жизненный цикл организации* — это система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определенного времени: от момента ее рождения до момента ее ликвидации. Это говорит о том, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, причем переходы от этапа к этапу являются предсказуемыми.

Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки может быть следующим:

*1. Этап предпринимательства.*

Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще не четкими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу зависит от ресурсов.

*2. Этап коллективности.*

Формулируется миссия организации. Коммуникации сохраняются не формальными, структура организации уточняется. Члены организации демонстрируют высокие обязательства перед организацией, перед коллективом.

### *3. Этап формализации управления.*

На этом этапе упор делается на стабильность, отрабатываются стандартные процедуры управления организацией. Формируются органы управления, возрастает роль высшего звена управления

### *4. Этап выработки структуры.*

Организация увеличивает выпуск продукции, расширяет рынок оказания услуг. Выявлены новые возможности развития. Организационная структура отработана. Механизм принятия решений децентрализован.

### *5. Этап упадка.*

Спрос на продукцию меняется, рынок насыщается, идет жесткая конкурентная борьба. Руководители — в поиске путей удержания рынка. Растет число конфликтов в организации, идет сокращение штатов. К руководству чаще приступают новые люди, которые вводят централизованный механизм принятия решений.

Следует отметить, что на первом этапе при создании организации, когда свободно протекает творческий процесс, организация стремится к устойчивости. Ключевую роль играет анализ сложившейся ситуации. Для этого рекомендуется воспользоваться следующими методами (табл. 4) [3, 4].

Чтобы перейти ко второму этапу — росту — необходимо выбрать тип управления в зависимости от условий, от решаемых задач. Тип может быть оперативным или стратегическим. Главным критерием при выборке типа управления должно быть поддержание баланса между стабильностью и инновациями.

Зрелость организации (третий и четвертый этапы) заключается в том, что упор делается на увеличение выпуска продукции, расширение рыночной ниши. На этой стадии важно вносить коррективы в структуру управления организацией, упразднять органы, выполнившие свою задачу, вводить новые подразделения.

Наиболее характерные симптомы развала организации на стадии упадка (пятый этап):

- снижение спроса, что ужесточает конкуренцию, усложняет ее формы;
- увеличение конкуренции поставщиков;
- повышение роли цены и качества;
- возрастание сложности управления;
- снижение прибыльности.

Таблица 4

## Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определение ниши на рынке	Изучение объемов продаж и удовлетворенность спроса (емкость рынка), а также возможности вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определение возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучение работы аналогичных предприятий: технологии, организации, затрат, снабжения, сбыта, связи	Определение доминирующего фактора конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определение требуемых ресурсов и возможности их получения	Изучение возможности создания технологии, обеспечения сырьем, материалами, помещением, капиталом	Формирование системы исходных условий
4. Анализ общего окружения	Определение значимости внешних факторов	Изучение состояния государственно-политических, экономических и др. факторов	Определение темпов изменения значений факторов

Выше был рассмотрен один из подходов к пониманию жизненного цикла организации. В литературе рассмотрены и другие формы разбиения жизненного цикла организации на этапы. Например:

*Детство.* Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой практики известно, что большое число небольших организаций терпит неудачу в течение первых лет возникновения. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение первых двух лет, четыре из пяти — в течение пяти лет своего существования.

*Отрочество.* Во время этого переходного периода рост организации осуществляется несистемно, рывками, организация набирает силу, налаживается планирование, прогнозирование, расширяется прием на работу, усиливаются координация и контроль.

*Ранняя зрелость.* Отличительные признаки этого периода — подразделения дают прибыль, используются должностные инструкции,

вводится нормирование, начинают проявляться тенденции к бюрократизму, идет борьба за власть.

*Расцвет.* Идет сбалансированный рост прибыли. В организации стабильность, проходит внедрение инноваций, регулярно совершенствуются все элементы, у персонала управления — высокая квалификация, темпы роста ускоряются, организация начинает переоценивать свои успехи и возможности.

*Полная зрелость.* Организация действует самостоятельно, она уверена в своей стабильности. Уровень доходов приемлем, однако темпы роста замедляются, но это не принимается во внимание руководством.

*Старение.* Этот этап мог бы не наступить, если бы необходимость периодического обновления организации осознавалась руководством. В организации возникает бюрократическая волокита, неэффективная система контроля. В этом случае организация должна принять решение об обновлении, либо она постепенно начнет распадаться. Она откатывается вниз, назад, вновь начинается борьба за выживание.

*Обновление.* Организации чаще всего в состоянии вновь стать конкурентоспособной, для этого нужна новая команда руководителей для ее реорганизации.

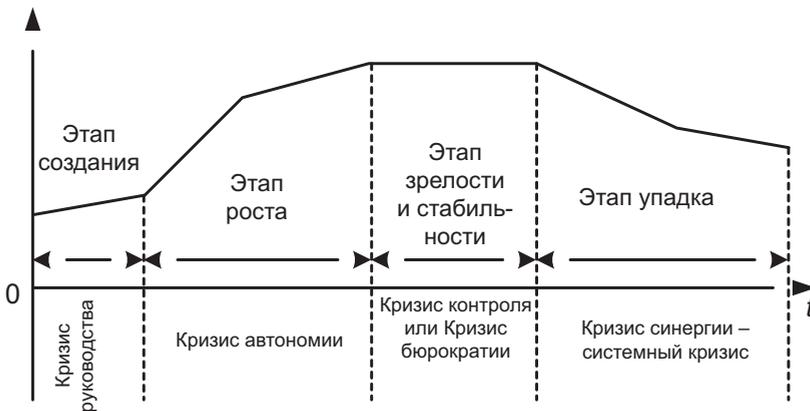


Рис. 30. Жизненный цикл организации

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи и требования рынка.

На сегодняшний день выделяются две основные модели жизненного цикла организации, которые были предложены Ларри Грейнером и Ицхаком Адизесом.

Суть этих моделей состоит в том, что жизненный цикл предприятия представляет собой последовательность сменяющих друг друга этапов или стадий, которые имеют определенные характеристики.

Одну из моделей жизненного цикла организации предложил Ларри Грейнер. Автор модели последовательно выделяет пять этапов, называя их «стадиями роста». Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии.

Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост через творчество, через управление, через делегирование, через координирование и через сотрудничество (рис. 31) [3, 4].

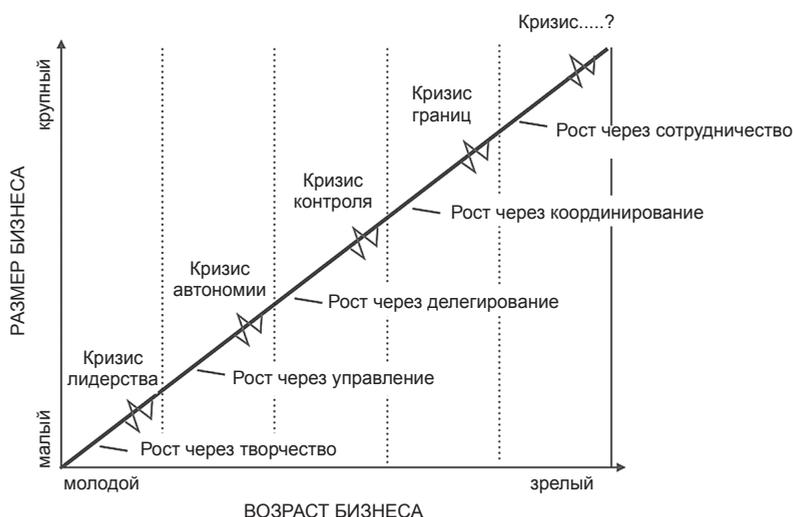


Рис. 31. Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

Каждый этап роста компании имеет 2 ярко-выраженные фазы: эволюционное развитие и революционное развитие. В период эволюционного развития продажи и прибыль компании растут постепенно, без сильных скачков. В период революционного развития в компании происходят внутренние конфликты, являющиеся причиной несоответствия задач и стиля управления компанией, продажи и прибыль могут временно снизиться, но затем снова выйти

на кривую роста. Задача руководства на этапе революционного развития бизнеса — оперативно подобрать и внедрить новые инструменты управления.

Длительность эволюционного периода компании колеблется в зависимости от отрасли и составляет в среднем от 4–8 лет. В молодых и динамично развивающихся отраслях компании растут стремительно и эволюционные этапы сменяются быстро. В зрелых отраслях эволюционная стадия развития компании проходит очень медленно.

Рассмотрим каждый из пяти этапов жизненного цикла организации по Грейнеру более подробно.

*Этап первый: рост через творчество.*

На первом, начальном, этапе своего роста компания только создает свой продукт и определяет границы своего рынка. Стремительный рост бизнеса на данном этапе приводит к возникновению кризиса лидерства. Чем больше становится компания, тем выше должны быть компетенции руководящего персонала. Руководитель должен повышать производительность растущего числа сотрудников.

Неформальное управление становится невозможным при росте числа сотрудников. Поэтому учредитель должен внедрить в компанию более формализованную форму управления, установить правила, приоритеты и принципы работы. Учредитель бизнеса может это сделать самостоятельно или нанять профессионального менеджера для решения поставленных задач.

*Этап второй: рост через управление.*

После установления четких правил работы в компании начинается стабильный рост продаж. Компания растет, появляются новые отделы и новый управленческий персонал. Увеличение размеров бизнеса является причиной нового кризиса — кризиса автономии. Менеджеры среднего звена теряют свою производительность по причине жесткой системы централизованного управления. Необходимость согласования решения у вышестоящего управления, отсутствие возможности принимать решение самостоятельно тормозят важные процессы в компании.

Компания может преодолеть кризис автономии в случае, если предоставит более низким звеньям в компании больше полномочий. Руководитель бизнеса должен научиться и правильно настроить в компании процессы делегирования.

*Этап третий: рост через делегирование.*

Когда все процессы делегирования полномочий определены, компания продолжает свою эволюцию. Рост обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала. Сотрудники, не скованные излишней отчетностью и контролем, начинают быстрее принимать решения, что помогает укрепить бизнес, захватить новые рынки и расширить ассортимент производимых товаров и услуг. В результате такого роста возникает очередной кризис в компании — кризис контроля. Автономия и самостоятельность сотрудников может приводить к решениям, с которыми не согласно руководство организации, которое начинает заново вводить более жесткие формы контроля и отчетности.

*Четвертый этап: рост через координирование.*

Благодаря принятию согласованных решений организация снова увеличивает эффективность своей деятельности. Теперь все решения соотносятся с общей миссией компании и с общими целями ее менеджмента, риск ошибок уменьшается. Но появление новых точек контроля в большой компании приводит к развитию волокиты. Процедуры преобладают над решениями и задачами компании. Возникает кризис бюрократии. Снижается общая инновационность в компании так же, как и гибкость и скорость принятия решений.

*Пятый этап: рост через сотрудничество.*

На заключительном этапе роста компания пересматривает построение взаимоотношений внутри компании. Данный этап характеризуется появлением командной работы для решения поставленных задач, сокращается персонал, формальные системы управления упрощаются, возрастает количество обсуждений в открытой форме, появляется система обучения персонала внутри компании.

Кризис на последнем этапе роста компании еще не получил свое название. Грейнер считал, что данный кризис будет связан с физическим и моральным истощением сотрудника по причине интенсивной работы в команде, с одной стороны, и внедрения новых способов работы — с другой.

Если говорить про методологию Ицхака Адизеса, то в ее основе находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и угроз. Успех органи-

зации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

В отличие от других методологий, И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться. По И. Адизесу менеджмент — это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Формулируя основные принципы своей теории, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер.

Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 32) [5, 6]:

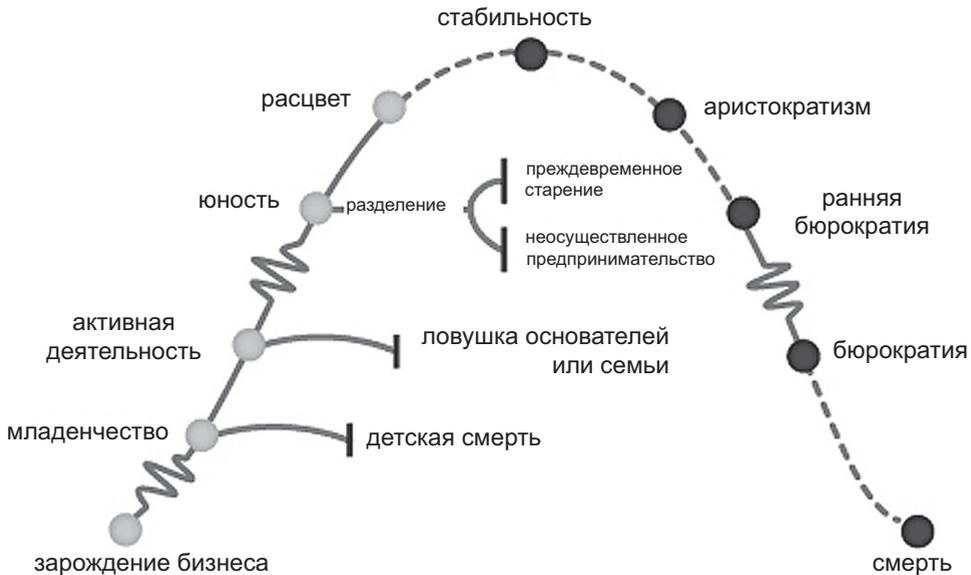


Рис. 32. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

1. *Выхаживание* — этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он (они) горит энтузиазмом. Опасность, которая может загубить еще не рожденную организацию в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель не достаточно считается с реальным положением

дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой идеи создания организации.

С точки зрения организационной ответственности, принципиальны внутренние обязательства основателя — готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.

2. *Младенчество*. Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии (например, все называют друг друга по именам). Нет формальной организационной структуры — есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис — общая победа, каждая ошибка — стимул к преодолению кризиса.

И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, о чем руководитель не должен забывать. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее «здесь», «сейчас», с этими людьми и партнерами.

3. *Стадия быстрого роста («Давай-давай!»)*. Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Завышенная оценка потенциала организации в виде установки: «Мы все можем!» — способна привести к гибели фирмы. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа от обратного: фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво, по Адизесу, выглядит роль основателя-руководителя. Он пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, так как чувствует невозможность и нецелесообразность сосредоточивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом

деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя — он боится потерять контроль над ситуацией.

На стадии быстрого роста отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как иногда кажется) обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, что весьма опасно. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела.

Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

4. *Юность*. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Принципиально появление фигуры профессионального наемного менеджера (исполнительного директора, вице-президента), который должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывчатые, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы те, кто работает в фирме, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут «своего», «похожего на нас».

*Юность* — время конфликтов. Сотрудники начинают задумываться о личных интересах, проявляются амбиции. Усложняются отношения между основателем и менеджером, менеджером и ветеранами, ветеранами и новичками.

При этом специалисты по менеджменту утверждают, что на этом этапе развития 90 % всего происходящего в фирме — на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важно понимать неформальные социальные отношения в организации.

На стадии «юности» проявляется и такая проблема, как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников.

Если организация пережила конфликтную «юность», в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап «расцвета».

5. *Расцвет* — это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически «расцвет» может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации — за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости.

Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребуемого дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия «стабилизации».

6. *Стабилизация* характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения — фирма ориентируется все больше на свое прошлое.

Финансисты в фирме теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом — поддержанием статус-кво фирмы.

7. *Аристократизм*. Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль и поддержание устойчивости. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж фирмы — консерватизм в обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться.

Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Так же слаба она была на первых этапах жизненного цикла компании, обозначенных в схеме И. Адизеса. Затем были этапы сильной зависимости от рынка (своего рода подневольной ответственности) и, наконец, баланса. Стареющая организация, как видим, снова впадает в младенческую безответственность. Раньше — потому, что фирмы еще по сути не было, теперь — потому, что она есть и словно была и будет всегда.

8. Истинное положение организации — на грани катастрофы — выявляется внезапно. Начинается борьба за выживание, но не фир-

мы в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации — *стадии «ранней бюрократизации»*.

Для этапа «ранней бюрократизации» характерна, по формулировке И. Адизеса, «управленческая паранойя». Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. «Виноватых» убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга.

В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

9–10. *Бюрократизация и смерть*. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит «культ письменного слова». Характерна разорванность «информационного поля». Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы — тоже.

Замкнутая на себя, «закрытая» организация, пребывающая в стадии «развитой бюрократизации» внешне выглядит монстрообразно, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство — ради сохранения рабочих мест).

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты.

Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей или же возлагая на организацию непосильные задачи, не соответствующие ее возрасту и уровню развития.

## 4.2. Миссия организации

---

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание в принципе лежит в основе любой деятельности; без установки целей и приоритетов деятельности существование любой организации бессмысленно. Целевая функция начинается с установления общей цели организации, выражающей причину существования. Это обозначается как «миссия организации».

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как определение философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация собирается действовать. Философия организации редко меняется — она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Философия выражает устремления в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить. В качестве примера философии организации можно привести формулировку компании «Форд» — как предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании — транспорт, потребители продукции — все слои общества, а термин «дешевый» ориентирован на широкий круг потребителей. Такая формулировка философии способна оказать решающее значение на стратегию и тактику компании и решающую поддержку общественности.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как формулировка того, зачем существует организация. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? Поэтому на первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но на будущее. Поэтому в миссии не принято

указывать прибыль — это и так ясно, ни одна организация не будет работать себе в убыток. Включение получения прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых возможностей и направлений развития.

Поскольку направленность на достижение определенной цели есть сущность организации, которая отражает смысл объединения в ней различных людей, то в миссии должны быть определены интересы этих людей. Интересы каких групп должны быть учтены при определении миссии:

- собственников организации, создающих, приводящих в действие и развивающих организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов ее деятельности решать свои жизненные проблемы;
- сотрудников организации, своим трудом непосредственно обеспечивающих деятельность организации, создание и реализацию продукции или услуг, получающих от организации за свой труд компенсацию и решающих за этот счет свои жизненные проблемы;
- покупателей продукта или услуг организации, отдающих ей свои деньги в обмен на продукт, предлагаемый организацией и удовлетворяющих с помощью этого продукта свои потребности;
- деловых партнеров организации, находящихся с ней в формальных и неформальных отношениях, оказывающих организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающих аналогичные со стороны организации;
- местного сообщества, находящегося с организацией во взаимодействии. Это взаимодействие проявляется в экономическом, социальном, политическом и др. влияниях сообщества и организации;
- общества в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах, получающих от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения всех слоев населения.

Миссия организации в большей или меньшей степени должна отражать интересы всех перечисленных субъектов, иначе могут возникнуть разногласия между потребителем и производителем.

Миссия может служить в качестве критерия, по которому члены организации и наблюдатели извне могут оценить, насколько успешно работает организация, т. е. определить ее эффективность.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна выработываться с учетом следующих факторов:

- истории организации, в процессе которой формировались философия, профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. д.;
- существующего стиля поведения и способа действия собственников и управленческого персонала;
- состояния среды обитания организации;
- ресурсов, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительных особенностей, которыми обладает организация (табл. 5).

Таблица 5

#### Примеры формулировки миссии различных организаций

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Госпредприятие	Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей природную среду
Магазин (продукты)	Цель — широкий ассортимент дешевой и качественной продукции для населения без посредников с высокой культурой обслуживания

Итак, для чего же формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности: для информации тех, кто имеет с ней дело во внешней среде.

Во-вторых, миссия способствует формированию внутренней среды организации, ее «единого духа». Это проявляется в следующем:

- до сотрудников доводится общая цель, предназначение существования организации, в результате чего появляется возможность ориентироваться в своих действиях в едином направлении;
- сотрудники могут осознавать себя членами организации не только формально, но и по духу;
- устанавливается определенный психологический климат в организации, так как до людей доводятся философия, а также ценности и принципы, лежащие в основе существования организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более эффективно управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации и помогает выработать стратегию деятельности, устанавливая направленность и допустимые границы ее существования. Кроме того, миссия обеспечивает стандарты деятельности и расширяет для работника смысл и содержание его работы, позволяя применять более широкий спектр мотивационных приемов.

С формулированием миссии могут возникнуть определенные проблемы. Смещение целей чаще всего происходит на уровне миссии. Организация заменяет свое узаконенное или официально признанное предназначение на другое, для которого она не создавалась и не должна ради этой цели работать. Самая легкая и наиболее частая форма смещения происходит, когда организация изменяет приоритет целей и средств так, что средства становятся целью и наоборот. Часто целью становится сама организация. Однако организация — инструмент, она создается для обслуживания целей. Но в процессе функционирования организации формируются группы людей, которые более заинтересованы в сохранении организации как таковой, чем в реализации ее целей.

Миссия организации определяет наиболее полные смыслы и задачи существования организации. В ней находит место сочетание интересов всех людей, связанных с организацией. Миссия разрабатывается на длительное время.

### 4.3. Цели организации и основные принципы целеполагания

---

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде целей. Другими словами, цель — это предполагаемый результат деятельности организации, к достижению которого направлены усилия ее членов. Для них характерны следующие черты и свойства: четкая ориентация на определенный отрезок времени, конкретность и измеримость, непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость.

Поскольку организация создается для выполнения какой — либо функции, то эта функция должна быть переведена на язык конкретных целей. Подобным образом организация формирует себе цели-задания. Организация с ее структурой создается под эти цели. Они включают в себя требования рынка, планы, поручения вышестоящих организаций.

Общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию, образуют цели-ориентиры. Их конкретное содержание — получение того или иного вознаграждения, место на рынках сбыта и т. д.

Существуют также цели системы. К ним относятся: обеспечение стабильности, равновесия, целостности организации; сюда же относятся цели, обеспечивающие выживание организации в меняющихся условиях конкуренции. Иногда цели системы могут противоречить целям-заданиям и целям-ориентирам.

Группы целей организации представлены на рис. 33 [7].

Существует также два типа целей по времени их достижения: долгосрочные и краткосрочные. В основе такого разделения лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла или миссией организации. На практике краткосрочными обычно считают цели, которые достигаются в течение года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два — три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как они существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда

должен выполнять. Если возникает необходимость, можно устанавливать промежуточные цели.



Рис. 33. Группы целей организации

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- прибыльность — величина прибыли, рентабельность, доход на акцию;
- положение на рынке — доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкурентам доля рынка, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т. д.;
- производительность — издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей и т. д.;

- финансовые ресурсы — структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала, внешние и внутренние инвестиции и т. д.;
- мощности организации — размеры занимаемых площадей, количество единиц техники и т. д.;
- человеческие ресурсы — степень заполненности рабочих мест, совмещение должностей, текучесть кадров, повышение квалификации работников;
- корпоративная социальная ответственность — объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т. д.

Существует несколько ключевых требований к самому процессу постановки целей, или SMART-подход.

Во-первых, цели должны быть конкретными (*Specific*). Это означает, что с помощью этих целей можно определить, в каком направлении функционирует и развивается организация. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки этого надо достичь и кто чем должен заниматься в процессе достижения цели. Чем более конкретна цель, тем легче определить стратегию ее достижения. Кроме того, конкретность цели позволяет большинству сотрудников понимать ее и знать, что их ожидает впереди.

Во-вторых, цели должны быть измеримыми (*Measurable*). Это означает, что необходимо так формулировать цели, чтобы можно было найти количественные или качественные критерии их выполнения. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов и вызывают конфликты.

В-третьих, цели должны быть достижимыми (*Achievable*). Они не должны выходить за пределы возможностей исполнителей. Не реальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что отрицательно сказывается на работе организации.

В-четвертых, цели должны быть актуальными (*Relevant*). Стоит удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо и не приведет к снижению общей эффективности деятельности организации.

В-пятых, цели должны быть ограниченными во времени (*Time-bound*). Крайне важно определить временной промежуток, по окон-

чании которого должна быть достигнута цель, иначе ее достижение (выполнение задачи) может значительно растянуться во времени и в конечном итоге стать неактуальным.

Цель — это предполагаемый результат деятельности организации, к достижению которого направлены усилия ее членов. Для них характерны следующие черты и свойства: четкая ориентация на определенный отрезок времени, конкретность и измеримость, непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость.

Процесс установления целей в разных организациях происходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других может присутствовать децентрализация. Каждый из данных подходов имеет свои достоинства и недостатки. В случае полной централизации все цели определяются верхним уровнем руководства и подчинены единой ориентации. С одной стороны, это является преимуществом организации, но, с другой стороны, на нижних уровнях может возникнуть неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации существуют две схемы установления целей. Либо установление идет сверху вниз — каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели, исходя из целей высокого уровня; либо снизу вверх — в этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для целей высокого уровня.

В любом случае решающая роль в установлении целей принадлежит высшему руководству.

Процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление анализа внешней и внутренней среды, на второй — выработка соответствующей миссии и на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении. Влияние среды сказывается не только на определении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Необходимо предвидеть то, в каком состоянии со временем окажется среда, и устанавливать цели с учетом этих предполагаемых изменений. Для этого важно выявить тенденции, характерные для процес-

сов развития экономики, социальной и политической сферы. Кроме того, иногда происходят изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к корректировке ранее установленных целей.

2. Установление целей для организации в целом. На этой фазе важно определить основную сферу деятельности организации из максимально возможных. Затем выбирается система критериев успешности и эффективности организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа внешней среды — развития отрасли, конкуренции и положения организации в среде. Необходимо также учитывать те ресурсы, которыми располагает или предполагает располагать организация.

3. Построение иерархии целей. На данной фазе определяются такие цели для всех уровней организации, чтобы их выполнение приводило к реализации главной цели. Иерархия выстраивается как для краткосрочных, так и для долгосрочных целей.

4. Установление индивидуальных целей. Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда (реализация принципа синергии). Сотрудники организации представляют, что им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.

Установленные цели должны иметь статус закона для всех членов организации. Однако из требования обязательности целей не следует их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма окружающей среды цели могут меняться. Но эти изменения должны носить стратегический характер и установка может приобрести характер целевой ориентации.

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного и системного подхода не может обойтись ни одна из них, независимо от принадлежности, характера и видов деятельности.

В качестве удобного и апробированного на практике способа можно использовать построение целевой модели в виде *дерева целей*.

Дерево целей можно разрабатывать по подразделениям (функционально), либо включить стимулирующие моменты (цели — ориентиры).

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по определенным правилам:

- общая цель или миссия организации должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру надо учитывать, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего;
- при формулировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- фундамент целей должны составлять конкретные задачи с определенными сроками.

Иерархия целей организации (дерево целей) представлена на рис. 34 [8, 9].

Количество уровней декомпозиции зависит от масштаба и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, иерархичности системы ее организации и управления.

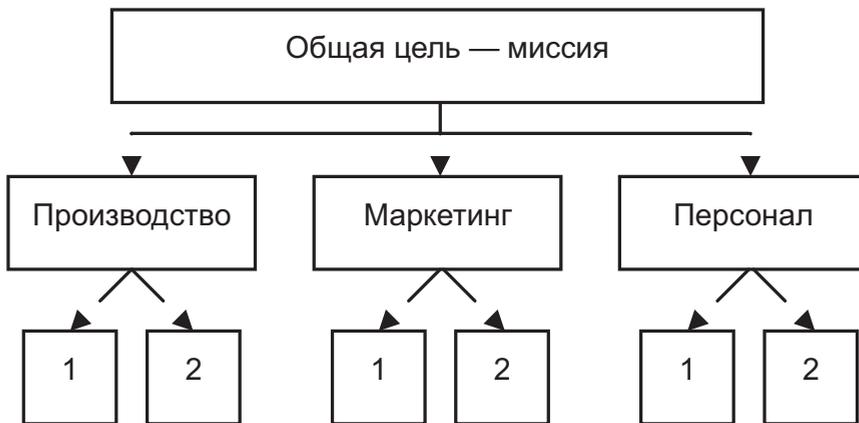


Рис. 34. Иерархия целей организации (дерево целей)

Установление целей в организации может идти двумя путями — централизованными и децентрализованными. При установлении целей необходимо применять комплексный и системный подход, что выражается в построении «дерева целей».

## Контрольные вопросы к главе 4

---

1. Что такое жизненный цикл организации?
2. Какое практическое применение имеет концепция жизненного цикла организации?
3. Перечислите методы анализа ситуации на стадии создания организации.
4. Проанализируйте этапы жизненного цикла организации согласно типологии Л. Грейнера.
5. Охарактеризуйте основные кризисы развития организации согласно типологии Л. Грейнера.
6. Проанализируйте этапы жизненного цикла организации согласно типологии И. Адизеса.
5. Охарактеризуйте основные кризисы развития организации согласно типологии И. Адизеса.
6. Дайте определение миссии организации.
7. Для каких целей формулируется миссия организации?
8. Опишите группы целей организации.
9. Охарактеризуйте фазы процесса целеполагания.
10. Раскройте правила целеполагания.

---

## Глава 5

# Свойства, принципы и законы организационного развития

---

### 5.1. Свойства организаций

---

**С**ущность организации как процесса или системы определяется не столько формой ее представления, сколько внутренним содержанием, отражающим возможности использования и развития ее потенциала. Свойства организации — это совокупность проявлений, отражающих общие, характерные и специфические черты.

Именно свойства раскрывают и выражают потенциал любой организации, свидетельствуя о возможности ее функционального применения и содержательного взаимодействия с другими процессами и системами.

Исследование свойств организации осуществляется универсально, независимо от ее природы, проявления, использования и взаимодействия. Это необходимо для того, чтобы выделить основополагающие, действительно организационные, характерные как процессам, так и системам общие свойства, описывающие их реальные проявления и перспективный потенциал функционирования и развития.

*Свойство неаддитивности.* Как правило, большие системы характеризуются неаддитивностью, т. е. эффективность их деятельности варьируется во времени и далеко не всегда равна алгебраической сумме эффектов частей в нее входящих.

Например, прибыль промышленной фирмы при прочих равных внешних условиях изменяется в зависимости от эффективности работы входящих в нее подразделений, которая (при одной и той же

формальной структуре организации и принципах стимулирования труда) определяется качеством персонала, стилями руководства, личными взаимоотношениями и т. д.

Другой пример. В большинстве случаев эффективность работы группы из 7 человек выше, чем группы, в которую входят 17 сотрудников. Многие психологи считают, что рабочая группа (руководитель плюс взаимодействующие между собой исполнители), с точки зрения эффективности и оперативности руководства, взаимодействия членов и экономии средств должна иметь численность не менее 5 и не более 9 человек (так называемый закон «7 плюс-минус 2»)

*Свойство эмерджентности.* Эмерджентность означает несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель фирмы состоит в получении максимальной прибыли при минимальных расходах на рабочую силу. Персонал организации руководствуется целью максимизации заработной платы при минимизации затрат труда.

Другой пример: система «государство», цель которого — получение максимального объема налоговых поступлений. Цель же подсистемы «народ» — максимизация доходов ее частей, а значит, минимизация налоговых отчислений. Очевидно, что цели системы и подсистемы не совпадают: при необоснованно большом повышении ставок налогов население будет скрывать доходы.

*Свойство синергии.* Под синергичностью понимается однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата.

В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива (подразделений) в стремлении к общей цели.

*Свойство мультипликативности.* Это управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы. Например, реконструкция производства позволила фирме добиться резкого увеличения прибыли, дала возможность увеличить долю средств, направляемых на инвестиции, увеличила объемы и номенклатуру выпускаемой продукции.

В дальнейшем по мере усложнения организационной структуры в компании растет бюрократический аппарат, замедляется реакция на новые требования рынка и условия внешней среды и ее рыночные позиции быстро (мультипликативно) ухудшаются. Таким обра-

зом, мультипликативность может быть как положительной, так и отрицательной.

*Свойство устойчивости.* Устойчивость работы системы может быть нарушена при необоснованном усложнении или упрощении организационной структуры. Опыт управления показывает, что для повышения устойчивости работы, как правило, приходится устранять излишние звенья или подсистемы управления и значительно реже — добавлять новые.

На устойчивость работы организации влияют внешние факторы (например, инфляция, спрос, взаимоотношения с партнерами и государством). Для повышения устойчивости работы необходимо быстро перестраивать коммуникации организации в соответствии с новыми целями и задачами.

*Свойство адаптивности.* Под адаптивностью понимается способность организации приспосабливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности. Адаптивные организации часто имеют органическую структуру, когда каждый субъект управления (подразделение, рабочая группа, работник) имеет возможность взаимодействовать с каждым.

*Свойство централизованности.* Речь идет о свойстве системы быть руководимой из какого-то единого центра, когда все части организации руководствуются командами из центра и пользуются заранее определенными правами.

*Свойство обособленности.* Обособленность означает стремление системы к автономности, изолированности и проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей большой организации, конгломератных объединений, централизации и децентрализации управления.

Способствуют обособлению и противоречия целей и интересов, процесс распределения прибылей между частями целого. Часто наблюдаются процессы обособления персонала в неформальные группы на основе личных связей, симпатий, общих взглядов и черт характера, близкого уровня образования, этнической принадлежности, возраста, должностного положения и т. д.

*Свойство совместимости.* Под совместимостью понимается взаимоприспособляемость и взаимоадаптивность частей системы. На уровне предприятий нередко возникают противоречия интересов

организации и потребностей ее подразделений. К примеру, руководство компании может принять решение о направлении большей части прибыли, зарабатываемой одним подразделением, на развитие другого, в данный момент убыточного.

*Свойство обратных связей.* Фундаментальное свойство больших систем — установление обратных связей, сущность которых заключается в том, что информация (ресурсы, энергия) с выхода системы (или входящих в нее подсистем) поступает на вход этой системы (или подсистем, в нее входящих).

Для производственной системы принцип обратных связей работает следующим образом. Выходная информация, например показатели хозяйственной деятельности, под действием различных обстоятельств постоянно варьируются во времени, менеджмент постоянно проводит их анализ и сравнение с поставленными целями (вход системы). По результатам сравнения принимаются управленческие решения, корректирующие работу системы (в случае необходимости).

## 5.2. Принципы организационного развития

---

Понятия *статика* и *динамика*, которые сегодня используются для характеристики социальных организаций, заимствованы из механики.

Статистическое и динамическое состояния организации определяются этапами жизненного цикла организации, которое можно определить в две группы — статическую и динамическую.

*Статика* — уравновешенное состояние организации, в котором она находится независимо от негативных или позитивных изменений, происходящих во внешней среде. При этом все параметры организации, отражающие ее деятельность, остаются неизменными в течение длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к спокойной жизни без проблем. А если нет изменений, то нет и развития. Такая организация в современное и сложное время не сможет долго держаться «на плаву».

*Динамика* — развитие организации и ее поступательные движения вперед к новым целям под влиянием воздействий. Для динамически развивающейся организации характерно стремление постоян-

но наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки для увеличения прибыли, стремясь к состоянию устойчивого равновесия.

Динамическое состояние включает этапы рождения, роста, зрелости, старения и возрождения. Они характеризуются решением внутренних и внешних проблем во взаимосвязи. Статическое состояние характеризуется нечувствительностью. К нему относится этап ликвидации (утилизации), когда организации занимаются решением внутренних проблем, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности (рис. 35) [1, 3].



Рис. 35. Состояние организации

Войти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла двумя путями (рис. 36) [1, 4].

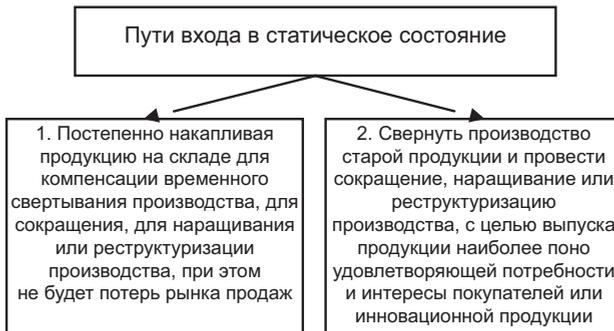


Рис. 36. Пути входа в статическое состояние

Понятие «принцип» означает общие правила (положения) формирования и самоформирования систем, обеспечивающие их упорядоченность и целостность функционирования. Через принципы организации применяются и организационные законы. На самом деле законы и принципы отражают один и тот же аспект окружающей действительности, но делают это в разной форме. Законы — в виде образа, а принцип — в виде требования.

Принципы организации являются отражением объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организацией и государством, применяются те или иные методы управления.

Перед руководителем стоит задача не просто знакомства с принципами организации, но задача практического применения существующих принципов. Сами по себе управленческие принципы опираются на диалектический закон развития, который обобщает полученный ранее опыт.

Если рассматривать роль принципов именно для социальных систем, то можно понять, что они направлены на формирование определенных требований к организации управления, а также на выявление закономерностей формирования управляемой системы, то есть ее структуру, методы организации труда и мотивации поведения, присущие членам определенного коллектива.

Принципы организации классифицируются следующим образом.

1) *По степени обоснованности:*

- научные: сформулированы на основе познания законов и содержат в себе конкретные требования к объекту;
- обыденные: сформулированы человеком на основе собственного восприятия действительности, традиций или интуиции.

2) *По степени универсальности:*

- общие;
- универсальные;

3) *По масштабу действий:*

- в элементах организации (например, принцип индивидуальной работы);
- между элементами организации (например, связь между объектом и субъектом управления);

- между организациями (например, интеграция или отраслевая связь);

4) *По способу реализации:*

- без участия человека;
- только при участии человека (индивидуальная или коллективная деятельность);
- при взаимодействии человека и природы.

Все принципы взаимосвязаны между собой, этим и обусловлено их комплексное применение для достижения наибольшей эффективности.

## **Общие принципы организации**

### **1. Принцип обратной связи.**

Между двумя подсистемами организации (управляющая часть и управляемая часть) существует коммуникационная связь, которая выступает каналом передачи информации от одной части к другой. Циркуляция управленческой информации между двумя подсистемами позволяет устанавливать соотношение между информацией на входе и на выходе управляемой системы, таким образом обеспечивается обратная связь. На основе данной обратной связи осуществляется регулирование управляемых объектов и постоянный контроль за деятельностью структурных подразделений.

По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы поступает в управляющую систему, которая на основе полученных данных начинает корректировать работу управленческого процесса. Корректировке подвергаются цели, задачи, технологии, структура и культура.

### **2. Принцип развития.**

Данный принцип основан на жизненном цикле любой материальной системы. Развитие — необратимое, направленное и закономерное изменение системы, материи или сознания. Существуют две формы развития:

- а) эволюционная — постепенное качественное и количественное изменение;
- б) революционная — скачкообразный переход системы из одного состояния в другое.

Развитие может быть как прогрессивным, так и регрессивным. Прогрессивное развитие — переход от низшего качества к высшему, соответственно регрессивное развитие — обратный процесс.

### 3. Принцип соревновательности и конкуренции.

Принцип конкуренции позволяет развить в организации составительные начала. При этом развиваются сильные стороны организации, а факторы внешней среды рассматриваются не как угрозы, а как возможности.

Здоровая конкуренция выявляет наиболее результативные пути развития. Это выражается в сравнении, отборе и выборе конкретных методов управления. При всем этом конкуренция может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на работу организации; может быть тем импульсом, который подтолкнет организацию к совершенствованию, качественному изменению, а может привести к разорению, банкротству, потере деловой репутации.

### 4. Принцип дополнительности.

В организационных системах сочетаются, с одной стороны, объективные устойчивые тенденции, программируемые процессы, а с другой стороны — случайные, неустойчивые, стихийные, не программируемые, вероятностные. Эти начала дополняют друг друга и способствуют более эффективному и устойчивому функционированию организационных систем.

Также к общим принципам можно отнести:

*Структурные принципы* — обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, а также разделяют общее на более частное и специальное. Этот процесс способствует правильному подбору и назначению руководителей структурных подразделений.

К структурным принципам относят принцип разделения труда, единства целей и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власти и ответственности.

*Принципы процесса* — определяют характер и содержание деятельности руководителей, а также их взаимоотношения с подчиненными (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, подчинение общему интересу).

*Принципы конечного результата* — отвечают за оптимальные конечные характеристики организации, например, порядок, стабильность, инициативность работников и т. д.

### **Специфические принципы организации**

Специфические принципы делятся на две группы: первая группа — это *принципы приоритета*:

- 1) принцип приоритета целей — в системе «цель-задачи-функции» наивысший приоритет имеет цель;
- 2) принцип приоритета функций над структурой при создании организации;
- 3) приоритет структуры над функциями в уже действующих организациях;
- 4) приоритет субъекта над объектом при создании организации;
- 5) приоритет объекта управления над субъектом в действующих организациях.

Вторая группа специфических принципов — *принципы соответствия* (конечного результата):

- 1) принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами: ключевые цели, принятые в организации, должны своевременно обеспечиваться ресурсами;
- 2) соответствие распорядительства и подчинения, то есть у каждого подчиненного должен быть один линейный руководитель и несколько функциональных;
- 3) принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами;
- 4) принцип прямоточности: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений;
- 5) принцип ритмичности. Производственные и информационные процессы должны идти равномерно, по заранее определенным временным интервалам.

## 5.2. Общие законы организационного развития

---

Любая организация действует в поле законов и закономерностей природы и общества. Напомним, что *закон* — это объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь или зависимость между явлениями в природе и обществе. Существует две категории законов — законы природы, в том числе законы природы человеческого общества, и законы, придуманные людьми. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. Законы, придуманные людьми, переменчивы и противоречивы.

На основе знания закона возможно достоверное предвидение течения процессов. Познать закон — значит, раскрыть ту или иную сторону сущности исследуемого явления. Познание законов организации является важнейшей задачей теории организации.

Применительно к организации, закон — это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внешней и внутренней среды, обуславливающая их упорядоченные изменения.

Понятие закона близко к понятию закономерности, которая может рассматриваться как некое расширение цепи: зависимость → закон → закономерность. Между этими категориями существует постоянная взаимосвязь: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов (рис. 37) [8, 9].



Рис. 37. Взаимосвязь между зависимостью, закономерностью и законом

Законы различаются по степени общности и сфере действия. Всеобщие законы выражают взаимосвязь между наиболее универсальными свойствами и явлениями природы и общества.

Частные, или специфические законы изучаются частными естественными науками (физикой, химией, биологией и др.) или науками об обществе (историей, социологией, экономикой и др.) (рис. 38) [9].



Рис. 38. Классификация законов организации

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти двумя путями:

- анализ большого количества конкретных организационных систем: исследование этапов их развития, факторов общности и различия, формулирование закономерностей, апробация последних на вновь выбранных системах;
- перенос закономерностей, известных в других областях развития.

На протяжении многих столетий человечество стремилось разглядеть закономерности, и первая попытка создать универсальную методологию развития принадлежит Гегелю. До сих пор в философии наиболее общими законами развития считаются три основных закона диалектики, обоснованные Гегелем: закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные и закон отрицания отрицания. Огромное число научных работ в самых разных сферах посвящены раскрытию закономерностей и законов. Например, законы-аксиомы американского эколога Барри Коммонера:

- все связано со всем;
- все должно куда-то деваться;
- ничего не дается даром;
- природа знает лучше.

На основе анализа общих свойств сложных систем (самоструктурированность, необходимое разнообразие, динамичность, адаптивность и др.) сформулирован ряд основных требований к законам организации:

- не должны противоречить всеобщим законам развития и функционирования природы и общества;
- должны опираться на общие свойства сложных систем;
- должны выявляться и подтверждаться на достаточно больших и достоверных информационных фондах на базе системных исследований;
- должны быть согласованы друг с другом и представлять из себя непротиворечивую систему;
- должны быть инструментом для решения проблем организации.

Любая организация — это сложная динамическая система и ей присущи общие системные свойства. Организации развиваются по объективно существующим законам, которые познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе деятельности. Рас-

смотрим сущность следующих законов: самосохранения, развития, синергии, информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, гармонии.

Существуют различные точки зрения на классификацию законов организации, которые близки по своему назначению, но имеют различия в названиях (например, классификация Э.А. Смирнова и классификация А.А. Беяева и Э.М. Короткова) (рис. 39) [8, 9].

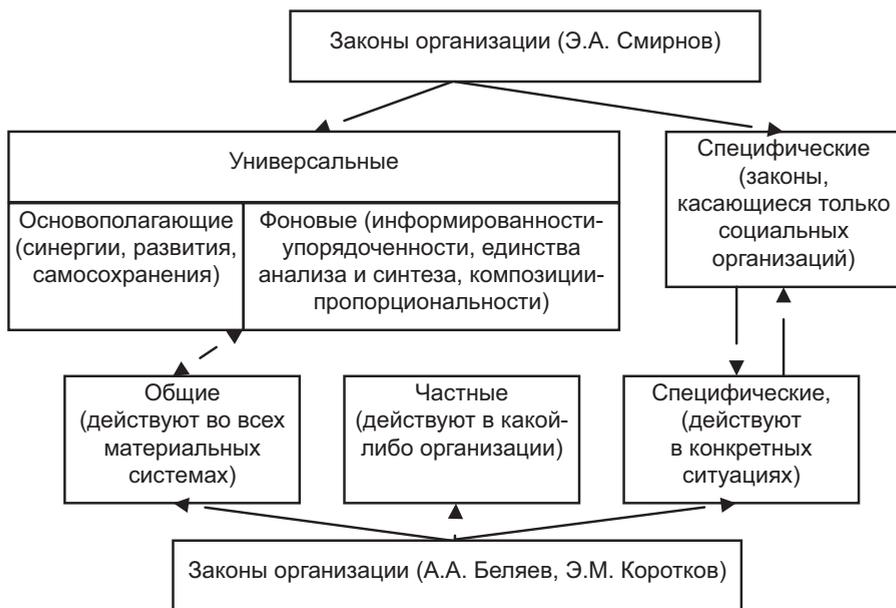


Рис. 39. Классификация законов организации

### *Закон самосохранения*

На организацию действуют две группы противоположных факторов: факторы сохранения и факторы разрушения организации.

К факторам сохранения относятся:

- а) внутренние факторы:
  - высокий профессионализм персонала;
  - стабильность кадров;
  - хорошая технологическая, информационная и иная оснащенность;
  - квалифицированное руководство;
- б) внешние факторы:
  - хорошая ресурсобеспеченность;

- наличие высокого спроса;
- положительные действия государства, общественности и т. д.

К факторам разрушения относятся:

а) внутренние факторы:

- недостаток или избыток чего-либо;
- плохая оснащенность;
- слабое руководство;
- низкий профессионализм персонала;
- текучесть кадров и т. д.

б) внешние факторы:

- низкий спрос;
- налоговый и бюрократический пресс;
- плохая ресурсообеспеченность;
- нормативное вмешательство в структуру;
- отсутствие эффективного страхования и т. д.

Реальное самосохранение возникает в том случае, если суммарное действие факторов сохранения превышает суммарное действие факторов разрушения.

*Формулировка закона самосохранения: любая организация стремится противостоять внешним и внутренним разрушающим воздействиям и использует для этого весь свой потенциал.*

Для анализа положения организации важным является определение показателя «уровня самосохранения», который вычисляется как разность между потенциалами созидания и разрушения, деленная на суммарный объем ресурсов созидания. Различается семь уровней самосохранения в зависимости от запасов прочности организации. Результат действия закона будет благоприятным, если руководитель и подчиненные осведомлены о законе самосохранения. Одним из условий самосохранения организаций является страхование ресурсов и рисков.

### **Закон развития**

*Формулировка закона развития: каждая организация в процессе своего развития стремится достичь наибольшего суммарного потенциала.*

Различают:

- нормальное (эволюционное) развитие, т. е. развитие, соответствующее объективным возможностям и условиям;

- ускоренное (революционное) развитие, т. е. развитие более высокими темпами (это сложный вариант и может создать проблемы для организации);
- замедленное развитие, т. е. развитие более низкими темпами. Развитие организации находит свое выражение в жизненном цикле организации.

Основными факторами развития организации являются:

- элементный состав организации;
- взаимосвязь элементов, структура организации;
- динамичность, нацеленность на развитие;
- своевременное обновление организации.

Закон развития опирается на несколько принципов:

- принцип инерции: изменение потенциала организации должно начинаться спустя некоторое время после начала функционирования новых ресурсов компании и продолжаться некоторое время после их выбытия;
- принцип самозависимости: на повышение потенциала организации влияет потенциал самой организации;
- принцип эластичности: каждая организация пытается сгладить последствия возмущающих воздействий;
- принцип непрерывности: процесс изменения потенциала организации идет непрерывно;
- принцип стабилизации: организация стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла.

### **Закон синергии**

*Формулировка закона синергии: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо меньше.*

Любая организация обладает определенным потенциалом, который зависит от огромного числа факторов — элементов. Различные сочетания потенциалов этих элементов создают различные потенциалы организации в целом. Потенциал организации может меняться либо плавно при постепенном изменении соотношения потенциалов отдельных элементов, либо скачкообразно при каком-то особенно удачном соотношении (комбинации) потенциалов отдельных элементов. Такое скачкообразное изменение потенциала называется

синергетическим эффектом, а процесс стремления к точке синергетического эффекта — синергетическим процессом.

Возникновение такого эффекта обусловлено следующими факторами:

- специализацией элементов;
- кооперацией, т. е. связью элементов в ходе их совместной деятельности;
- комбинированием, т. е. соединением разных видов деятельности;
- интеграцией, т. е. соединением усилий разных элементов организации.

В реальной организации синергетический эффект может быть не получен, если

- не реализуются вышеперечисленные факторы;
- система управления неэффективна и приводит к потерям;
- присутствуют «узкие места», т. е. значительную роль играют относительно худшие элементы.

### **Закон информированности-упорядоченности**

Под информацией понимаются данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решения. Под упорядоченностью понимается гармоничное развитие всех элементов организации и наличие между ними установленного взаимодействия.

*Формулировка закона информированности-упорядоченности: чем большей информацией располагает организация о внешней и внутренней среде, тем эффективнее ее сопротивление внешним и внутренним разрушающим воздействиям.*

Для того, чтобы информация оказала реальную пользу организации, она должна быть упорядочена:

- по содержанию: экономическая, производственная, правовая и т.д.;
- по назначению: для одной цели, для нескольких целей, для одного человека, для нескольких людей и т.д.;
- по характеру закрепления информации: фиксируемая, не фиксируемая, на бумажных носителях, на электронных носителях;
- по времени: оперативная, текущая.

Следствие данного закона состоит в том, что информированность работника после достижения некоего критического уровня поступающей информации переходит в его компетентность.

### **Закон единства анализа и синтеза**

Анализ отражает разделение организации на составные элементы. При этом возможны три ситуации:

- элементы независимы друг от друга, поэтому каждый из них выделяется и изучается автономно;
- элементы в определенных отношениях связаны, взаимозависимы; в ходе аналитических действий такие связи учитываются в меру необходимости;
- элементы взаимосвязаны, взаимовлияют и определяют друг друга, поэтому они анализируются в комплексе, а выделение может быть лишь условным.

Синтез отражает объединение определенных элементов в единое целое. При этом решаются две задачи:

- согласование характеристик выделенных частей;
- соединение частей и формирование целостной организации.

При синтезе возможны три ситуации:

- для объединения подходят практически любые элементы, т. к. их взаимосвязь незначительна и несущественна для организации;
- объединяемые элементы определенным образом будут взаимодействовать друг с другом, поэтому они подбираются с учетом взаимодействия;
- объединяемые элементы будут тесно взаимосвязаны, в связи с этим необходимо проводить их разносторонний подбор.

Если в организации меняются те или иные элементы (анализ), то это приводит к определенному изменению организации в целом (синтез). Для того чтобы изменить организацию (синтез), необходимо в той или иной мере изменить ее элементы (анализ).

*Формулировка закона единства анализа и синтеза: каждая система стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет постоянного анализа своей существующей структуры и функций и синтеза новой структуры и функций.*

### **Закон композиции и пропорциональности (гармонии)**

В любой организации имеется определенный набор элементов (композиция), которые находятся между собой в определенном соотношении (пропорции). При этом в реальной организации возможны два варианта:

- имеются все необходимые элементы, составляющие композицию и между ними имеется объективная необходимая пропорциональность; такая организация называется гармоничной, однако на практике не встречается или встречается редко и кратковременно;
- нарушается композиция и (или) пропорциональность элементов; это в частности проявляется через наличие узких мест в организации.

*Формулировка закона композиции и пропорциональности: каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению элементов и оптимальным связям между ними.*

В теории организации выделяется ряд принципов, обеспечивающих закон композиции и пропорциональности:

- планирование;
- координирование;
- стабилизация;
- согласование;
- полнота.

Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и в обеспечении требуемых для них пропорций.

### 5.3. Специфические законы организационного развития

---

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

Основной элемент социальной организации — человек. При этом формализация не в состоянии полностью охватить деятельность человека в организации.

Соотношение формализованных коммуникаций и неформальных отношений человека с другими людьми в организациях должно заранее определяться руководителем. Порядок служебных отношений определяется инструкциями, уставами, положениями о внутреннем

распорядке, установившимися порядками, подписанными контрактами, договоренностями и регламентами. Порядок неформальных отношений определяется чувствами людей друг к другу, симпатиями и антипатиями, общими интересами и потребностями, договоренностями и традициями.

Основой построения неформального взаимодействия в организации и индикатором социальной стабильности организации является уровень доверия сотрудников. Доверие может проявляться как в форме убежденности сотрудников в справедливом характере и стабильности руководства, так и в форме взаимной предупредительной доброжелательности сотрудников. Падение доверия ниже допустимого предела будет означать системный кризис в организации.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения, можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное — это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации.

Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, в ее реакции на действие того или иного закона.

### **Специфические законы организаций**

*Закон своеобразия:* для каждой организации существует специфическая, наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

*Закон социальной гармонии:* в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда за счет повышения эмоционального уровня работников и активизации их трудовой деятельности.

*Закон социальной загрузки:* для каждого работника существует объем оптимальной загрузки работой, при котором в полной мере могут раскрыться его способности и возможности (найти область эффективной деятельности можно методом определения квалификации по результатам работы).

*Закон эффективного восприятия и запоминания информации:* процессы восприятия и запоминания информации работником ре-

ализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

*Закон эффективного осмысления:* эффективное осмысление нового возможно при наличии у работника большого объема знаний или информации по данной теме.

*Закон установки:* любой работник наиболее полно воспринимает ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

*Закон устойчивости информации:* первая информация о событии, поступившая работнику, является наиболее устойчивой, чем повторная об этом же событии.

*Закон доходчивости информации:* доходчивость сообщений для работника будет выше при одновременном использовании нескольких форм его подачи.

### **Частные законы организаций**

*Закон соответствия разнообразия управляющей подсистемы разнообразию управляемой подсистемы:* неопределенность в поведении управляемого объекта может быть уменьшена за счет соответствующего увеличения разнообразия форм управления. Многообразие существующих социальных систем, которые различаются по масштабам, сложности, уровню их открытости, предопределяет альтернативность путей их развития. В социальном развитии идет жесткий непрерывный отбор более совершенных организационных структур, обладающих лучшими свойствами адаптации.

*Закон приоритета целого над частью:* во взаимодействии системы и подсистемы ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части, при этом целое и части едины, они не существуют друг без друга. Части подчинены целому, движутся и развиваются в его границах. Отношения между ними — это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы. Для стабильного функционирования социальная система должна иметь единую цель и ведущий субъект управления, направляющий ее развитие. При отсутствии или несоблюдении любого из этих параметров организация не в состоянии сохранять целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, а впоследствии распадается.

*Закон учета системы потребностей:* действиями работников всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых явля-

ются социально-экономические. Поэтому управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и общефирменных и общественных интересов, будет эффективным.

*Закон состоятельности кадров управления:* каждая организация должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.

*Закон дифференциации и универсализации функций:* в организациях действуют противоположно направленные процессы, с одной стороны, разделение, специализация функций, с другой стороны — их интеграция, универсализация. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации в целом.

*Закон непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов:* ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, своевременное обновление основных производственных фондов организации. Соблюдение данных условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов, что повышает эффективность производства. Ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей. Так как в силу разделения труда организации взаимосвязаны, нарушение ритма в одной части системы вызовет трудности работы в других.

### Контрольные вопросы к главе 5

---

1. Дайте определение термину «развитие» как экономической категории.
2. Чем отличается революционное развитие от эволюционного?
3. Назовите факторы, обуславливающие развитие.
4. Каковы этапы развития организаций?
5. Как связаны стратегия организации и ее развитие?
6. Какие существуют варианты организационного развития?
7. Каковы факторы, определяющие цикличность развития организаций?

8. Что создает для организации ситуацию неопределенности?
9. Что позволяет выявить противоречие внешней и внутренней среды организации?
10. Каково устройство модели движения от хаоса к порядку?
11. В чем состоит преимущественное отличие продуманного поиска и решения проблем от решения спонтанных задач?
12. Следует ли стремиться обеспечить равновесие между хаосом и порядком?
13. В чем заключается принятие решений в условиях неопределенности?
14. Перечислите и охарактеризуйте общие законы организации.
15. Дайте характеристику принципов организации.

---

## Глава 6

# Организационные коммуникации и организационная культура

---

### 6.1. Коммуникации в организации

---

**К**оммуникация в организационном контексте включает в себя взаимодействия между отдельными людьми и их группами путем обмена информацией.

Коммуникации — это важнейшее связующее звено между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. Процесс коммуникации позволяет руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать качественные управленческие решения.

*Организационная коммуникация — это процесс передачи информации большому количеству персонала внутри и вне организации.*

Коммуникации важны для руководителей любого ранга по следующим причинам:

- руководители тратят до 90% рабочего времени на разнообразные коммуникации;
- качественные коммуникации поддерживают авторитет руководителя;
- качественные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Принято различать четыре основных функции коммуникации в организации в целом: *контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации*. С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов групп, т. е. приведение их действий в соответствие со стратегией, целями организации. В то же

время она усиливает мотивацию, доводя до работников информацию о том, что и как должно быть сделано, как улучшить работу. Кроме того, в коммуникации есть механизм выражения своего мнения персоналом к происходящему, т. е. эмоционального выражения своих социальных потребностей. Передача информации позволяет принимать рациональные управленческие решения.

Коммуникацию можно определить как использование слов, жестов и символов для получения информации о чем-либо. Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации:

- несловесные персональные;
- словесные устные;
- письменные персональные;
- письменные групповые.

Современный подход к коммуникациям представлен на рис. 40 [9].

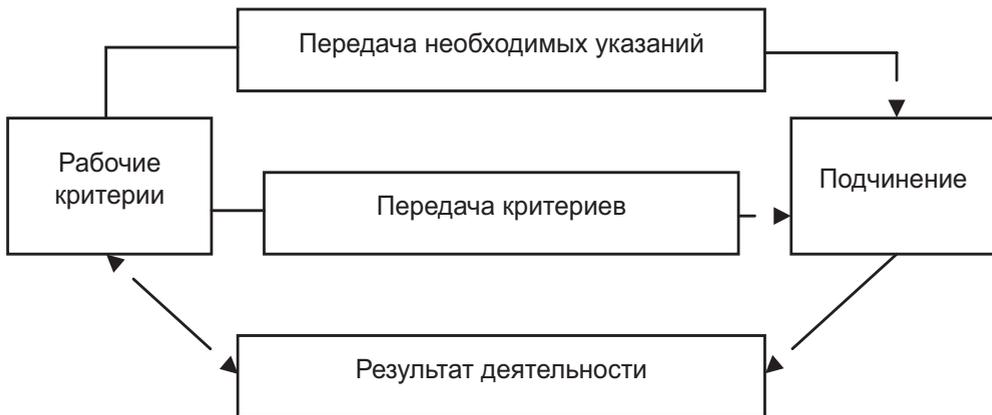


Рис. 40. Современный подход к коммуникациям

Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результат их деятельности и осуществляет их корректировку, используя обратную связь. Для руководителя организаций любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации.

Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются только в том случае, когда процессы кодирования и декодирования информации являются единообразными. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Н. Винер назвал эту проблему энтропией, т. е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлении. Вертикальное направление подразделяется на нисходящее и восходящее.

Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Как правило, эта информация носит распорядительный характер. Чем больше уровней, тем больше искажение информации. Наиболее характерное нисходящее направление — общение начальника с подчиненными.

Коммуникативный поток, который в организации перемещается от более низкого к более высокому уровню, является восходящим. Как правило, это информация подчиненных о текущих проблемах и результатах. Руководители низкого уровня информируют руководителей среднего звена, последние — высших руководителей и так далее. В горизонтальном направлении общение происходит между членами одной группы, между руководителем и персоналом одного уровня. Оно бывает формальным и обязательным.

*Коммуникативная цепь в организации состоит из источника, кодирования, канала передачи, декодирования, получателя, обратной связи, помех и барьеров.*

Источником в организации являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией.

Кодирование — это перевод идей источника в набор символов на языке коммуникации. Функция кодирования — это обеспечение формы, в которой должна быть передана информация.

Передача закодированной информации происходит в виде сигнала. Сигнал в организации — это устное обращение, телефонные разговоры, неформальные связи, собрания и др. Чтобы процесс коммуникации был завершен, сигнал должен быть декодирован. Чем ближе закодированный сигнал подходит к цели, тем эффективней коммуникация.

Важное значение для руководителя имеет обратная связь. Она позволяет дать оценку состояния коммуникативного процесса. И, наконец, необходимо помнить, что существуют барьеры и помехи, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся отвлечения, неправильные интерпретации, семантические проблемы, ценностная оценка.

Коммуникация в организациях — это сложный динамический процесс. Он может рассматриваться как действие, взаимодействие

и как процесс. Коммуникация как действие имеет следующий вид (рис 41):



Рис. 41. Процесс коммуникации

В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов, которые потом кодируются. Сигналы проходят через канал связи, декодируются и попадают к получателю информации. В этой модели нет места обратной связи.

Коммуникация как взаимодействие имеет следующий вид (рис. 42):

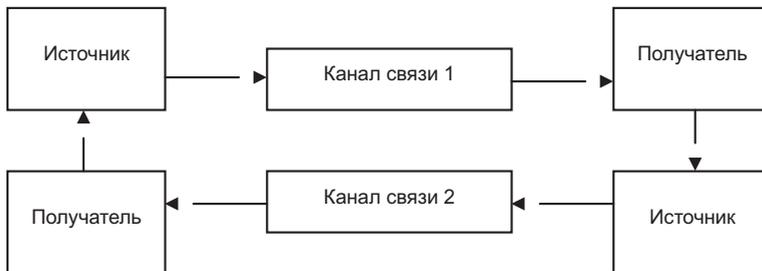


Рис. 42. Коммуникация как воздействие

Суть модели коммуникации — человек одновременно и постоянно выступает в ней как в роли источника, так и в роли получателя информации.

Коммуникации различаются по типам:

- Внутриличностная коммуникация — тип коммуникации, который возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Его мысли и чувства превращаются в послания, мозг действует как канал для их обработки. Обратная связь — это то, что полученную информацию отвергает или дополняет.
- Межличностная коммуникация — самый распространенный ее вид, когда человек, личность действует и как посылающая, и как принимающая сторона. Послание здесь — представляе-

мая информация, канал — звук или взгляд, обратная связь — ответ.

- Коммуникации в малой группе, состоящей из нескольких индивидов (до 10), могут вызвать процессы недопонимания друг друга, так как члены группы меньше работают самостоятельно, чем в межличностной коммуникации.
- Общественная коммуникация возникает, когда группа более 10 человек.

Кроме того, различают внутреннюю оперативную информацию, то есть структурированную коммуникацию в пределах организации, направленную на достижение связи между подразделениями организации и отдельными людьми, и внешнюю оперативную информацию, связанную с достижением организацией своих целей при взаимодействии с окружающей средой.

На пути движения информации всегда существуют определенные препятствия, которые могут значительно усложнять весь процесс коммуникации. Наиболее распространенными препятствиями считаются следующие:

- получатель слышит то, что хочет услышать;
- отправитель и получатель имеют несовпадающие индивидуальные особенности;
- отправитель и получатель по-разному воспринимают информацию;
- отдельные слова для разных людей имеют разный смысл;
- всегда присутствует информационный шум, то есть нечеткость в произношении и написании, а также в слуховом восприятии и прочтении отдельных слов и фраз и т. п.

Когда в коммуникации задействованы три и более субъектов, то приходится говорить о коммуникационных сетях. Рассмотрим четыре их основных вида (рис. 43).

Принципиальные различия между видами сетей следующие:

- сеть в виде круга является активной, однако поскольку явный лидер отсутствует, то одновременно неорганизованной и неустойчивой;
- сеть в виде колеса является другой крайностью, то есть, поскольку есть явный лидер, она менее активна, но более организована и устойчива;

- сеть в виде «игрека» близка к сети «колесо», но проигрывает ей в активности;
- сеть в виде цепи имеет невысокую активность, так как сильно зависит от поведения отдельных звеньев цепи; явного лидера в такой сети нет.

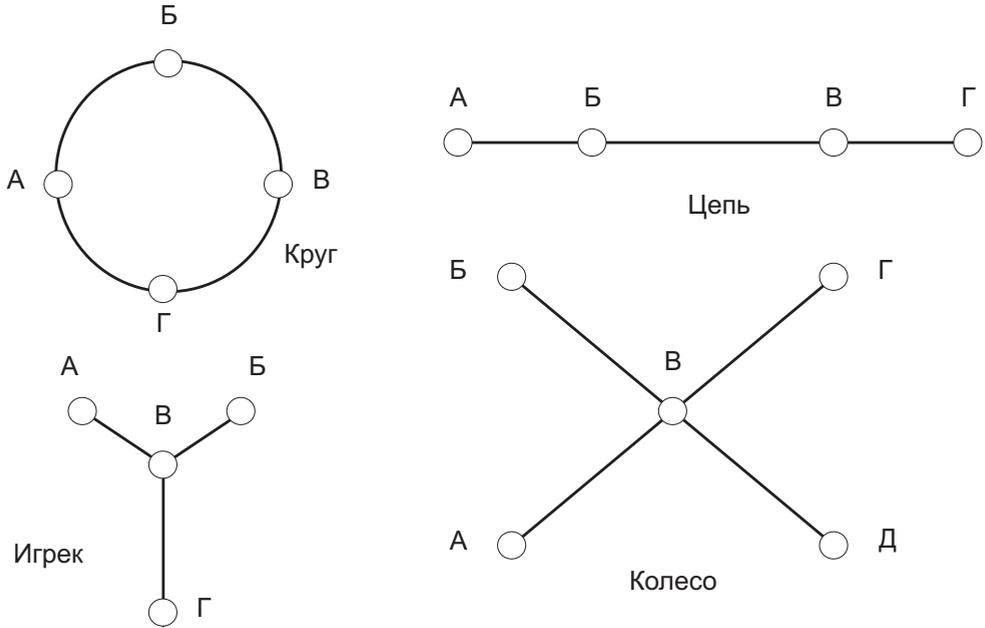


Рис. 43. Виды коммуникационных сетей

Представленные виды коммуникативных сетей также имеют различную эффективность по скорости и точности передачи информации (табл. 6).

Таблица 6

**Эффективность коммуникативных сетей**

Сети	Критерии оценки	
	скорость	точность
Цепь	средняя	высокая
Игрек	средняя	высокая
Колесо	высокая	высокая
Круг	низкая	низкая

В заключение можно рассмотреть организационные факторы, влияющие на коммуникации. К ним относятся: должностное положение, стиль управления, разделение труда. Коммуникации в формальной организации связаны с положением работника и существенно различаются в зависимости от взаимного положения отправителя и получателя, то есть сверху вниз, снизу вверх и горизонтально в различных пропорциях. В организациях приказы высших руководителей обычно сначала фильтруются и только потом воспринимаются (рис. 44).

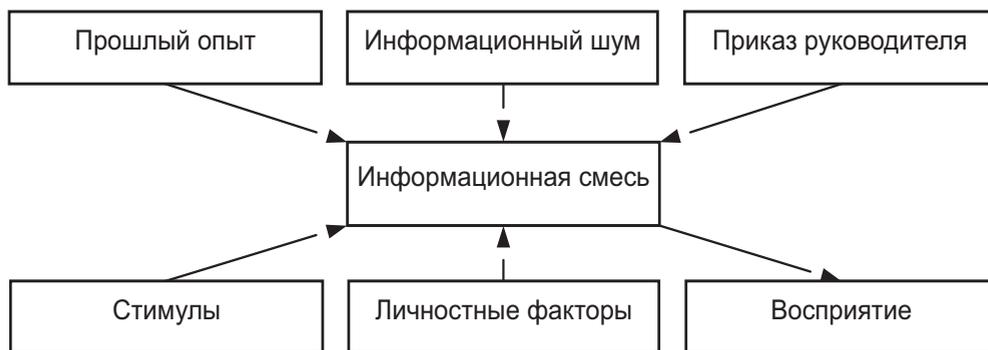


Рис. 44. Процесс фильтрации

Стиль управления бывает либеральный или консервативный, что достаточно существенно определяет правила работы с определенной информацией.

Существенно упрощает процессы коммуникации в организации разделение труда, так как при этом отдельные работники лучше воспринимают ту информацию, которая предназначена именно для них. Остальную информацию они воспринимают как шум и не сосредотачивают на ней внимание. В стабильных организациях это еще более упрощается благодаря наличию формальных процедур интерпретации информации. В динамических организациях это упрощение отсутствует и коммуникации осложняются необходимостью передачи дополнительной разъясняющей информации.

Практически во всех организациях параллельно с формальными сетями коммуникации существуют неформальные, способствуя более эффективному функционированию формальных сетей. Однако это вносит определенный информационный шум, так как в неформальных сетях нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.

## 6.2. Понятие и сущность организационной культуры

В самом общем понятии культура — это система коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, норм поведения, отношения людей к природе, между собой и к самим себе. Люди усваивают эти ценности в процессе социализации. Все это содержание в полной мере относится к понятию и содержанию организационной культуры, имея определенное своеобразие.

Рассматривая понятие внешней и внутренней среды организации, можно отметить, что внутренняя среда — это часть внешней, заключенной в рамки организации. Естественно, что эти рамки оказывают на нее свое воздействие. Внутреннюю среду, связанную с взаимоотношением сотрудников между собой, воздействием сотрудников друг на друга, взаимодействием руководителей и подчиненных можно назвать социальной средой организации. Эта среда в организации имеет сложный характер; она включает в себя еще и лидерство, политику и правила в организации, присущие данной организации нормы и ценности и многое другое (рис. 45) [1].

На поведение людей в организации влияет каждый из аспектов ее социальной среды. Это дает основание рассматривать организацию как сложную открытую систему. (Открытая система — это система, которая влияет на свое окружение и испытывает влияние с его стороны, то есть она с ним взаимодействует). В системе социальной среды взаимодействуют пять основных подсистем:

- *техническая подсистема*: техника, оборудование и вспомогательные средства, используемые при производстве товаров и/или услуг;
- *подсистема целей и ценностей*: стратегические цели, методы их достижения, философия, миссия и обязательства организации по отношению к внешней среде и к своим сотрудникам;
- *структурная подсистема*: формальные описания работы, правила и процедуры, формальные властные и коммуникативные связи, система кадровой работы и функциональные обязанности работников;
- *психологическая подсистема*: действия конкретных работников, ролевая и должностная иерархия, групповая динамика и схемы влияния внутри организации;

- *управленческая подсистема*: управленческие цели, планирование, организационная деятельность, контроль и осуществление связи организации с ее внешней средой.



Рис. 45. Понятие организационной культуры

Взаимодействие этих подсистем показывает, что поведение людей на работе обусловлено множеством взаимовлияющих факторов. Применительно к конкретному работнику можно определить переменные, влияющие на его жизнь в организации:

- техническая подсистема определяет уровень требований к профессиональной компетенции работника и к его стремлениям к овладению новаторскими методами работы;
- подсистема целей и ценностей определяет уровень овладения работником организационной культурой и степень соответствия его личных ценностей организационным;

- структурная подсистема дает возможность работнику обозначить свое место в организации и отношение к этому месту;
- психологическая подсистема создает организационный климат (общее мнение членов организации по поводу того, как она относится к своим членам и своему внешнему окружению);
- управленческая система определяет политику руководства в вопросах оплаты труда, поощрений и наказаний для конкретного работника и позволяет ему ориентироваться на своем рабочем месте в организационном поведении.

Организационная культура показывает, какое значение имеет социальная среда для большинства членов данной организации.

Нет организаций, которые полностью бы копировали друг друга. Различия очень часто даже и неопределимы: казалось бы, все так же, однако чувствуются какие-то нюансы в атмосфере организации, которые дают возможность ощутить различия. Такие особенности чаще всего проявляются в феномене организационной культуры.

Понятий и определений организационной культуры много. В целом, культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто и не сформулированную), которую принимают и разделяют большинство членов организации. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации и является тем «цементом», который сплавливает людей в коллектив.

Есть целый ряд моментов, которые безусловно включаются в понятие организационной культуры.

Во-первых, базовые предположения, связанные с видением индивидом окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, работа, время, отношения и т. д.). Их придерживаются большинство членов организации в своих действиях и поведении, но определить их совершенно четко и однозначно бывает затруднительно.

Во-вторых, ценности или ценностные ориентации, которых придерживается индивид в организации. Эти ценности ориентируют человека в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. В одних организациях считается недопустимым выносить свою частную жизнь на обсуждение коллег («это неприлично — отнимать рабочее время коллег на мои личные проблемы»), в других

бытует мнение, что «моя организация — мой второй дом, а мы все — члены большой семьи».

В-третьих, символика, посредством которой ценностные ориентации передаются всем членам организации. Многие фирмы и/или профессиональные образования имеют документы, в которых описываются ценностные ориентации (клятва Гиппократова, «заповеди учителя» и т. д.). Однако содержание и значение ценностных ориентаций наиболее полно раскрываются через различные «ходячие истории»: легенды, случаи из жизни членов организации, мифы. Чаще именно они оказывают более сильное влияние на поведение членов организации, чем писанные документы.

Можно выделить два уровня организационной культуры, исходя из ее внешних проявлений и глубинных течений.

*Субъективная организационная культура* исходит из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включаются также разделяемые работниками образцы предположений и ожиданий.

*Объективная организационная культура* обычно связана с физическим окружением, создаваемым в организации: здание и его дизайн, мебель, цвета и объем пространства, удобства, стиль одежды и т. д. Все эти внешние атрибуты отражают ценности, которых придерживается организация.

В целом, организационную культуру можно определить как систему социальных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, особенностей поведения сотрудников данной организации; стиля руководства, принятого в данной организации; удовлетворенности работников членством в организации; система взаимоотношений сотрудников между собой; отношение к перспективам развития.

Итак, социальная среда организации представляет собой сферу жизнедеятельности людей в организации. В свою очередь, организационную культуру можно определить как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации. Они выражаются в заявляемых ценностных ориентациях, которые задают ориентиры поведения в организации.

### 6.3. Основные аспекты, элементы и функции организационной культуры

Организационную культуру, несмотря на некоторую неопределенность и аморфность, можно в некоторой степени структурировать, т. е. выделить некоторые уровни, по которым она проявляется. Такая структура была дана исследователем управленческих структур Э. Шайном. Основным структурным признаком для изучения он предлагает наблюдаемость проявлений организационной культуры (рис. 46) [10].

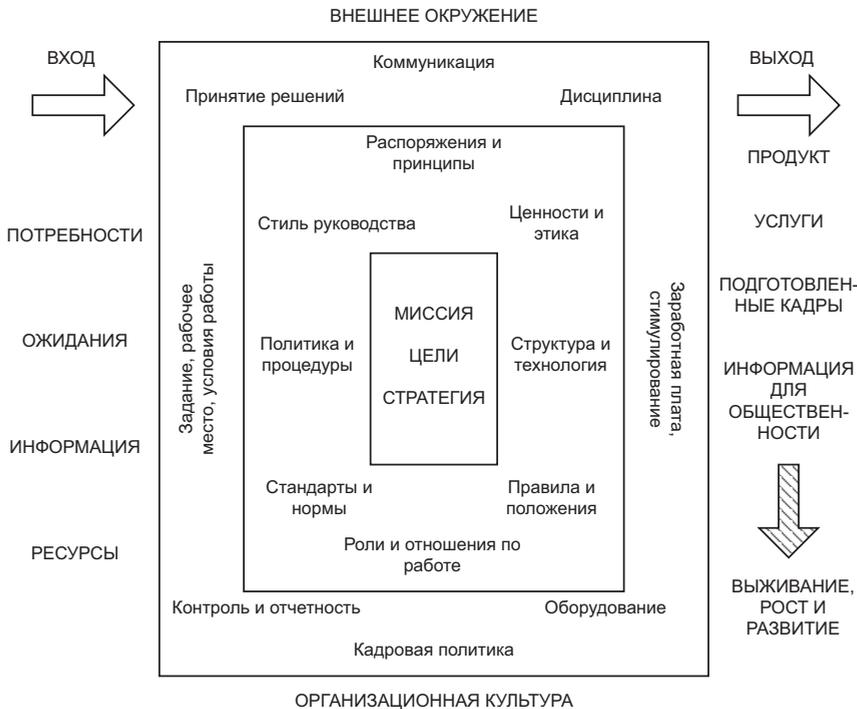


Рис. 46. Аспекты организационной культуры

К *первому уровню*, по его мнению, можно отнести так называемые внешние факты культуры (символы или артефакты). К ним относятся: — определенные технологии, используемые в организации (современные для своей отрасли, традиционные, устаревшие и т. д.);

- «архитектура организации», т. е. культура профессионального языка и профессионального общения;
- лозунги, пропагандирующие определенные ценности организации;
- правила и нормы поведения (например, «Клиент всегда прав», «Ребенок — главная ценность жизни», «Знание, свобода, процветание» и т. д.);
- наблюдаемые образцы поведения. Этот уровень иногда называют «символическим», он дает первые впечатления об организации, воздействуя, прежде всего, на эмоциональную сферу. Признаки первого уровня определяемы, видимы и часто даже неосознанны: действия по принципу: «У нас так принято». С этого уровня начинается познание организационной культуры.

*Второй уровень* затрагивает более глубокие основания организационной культуры. Прежде всего это ценностные ориентации и верования, которые разделяют большинство членов организации. Данные феномены можно изучить только в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символике и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей: нельзя заставить человека с уважением относиться к любому клиенту, если он действительно не убежден на ценностном уровне, что «клиент всегда прав». Выявление ценностных ориентаций требует глубокого знакомства с повседневной жизнью организации и специальных методов изучения, так как случается, что заявляемые ценности носят декларативный и демонстрационный характер. Часто именно на этом уровне и заканчивается исследование организационной культуры, так как следующий «глубинный» уровень практически не обнаруживается в повседневной жизни.

К *третьему уровню* относятся ценности жизненной ориентации. Они принимаются, как правило, бессознательно. Как многие ценности, присвоенные в процессе жизненного опыта, они бездоказательны (один из аргументов в таком случае: «я так живу» или «я так вижу»). Часто эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на данном вопросе. К ним относятся отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку и к работе. Такие ценности глубоко скрыты на бессознательном уровне, направ-

ляют поведение людей, помогая им воспринимать (или отвергать) атрибуты, связанные с организационной культурой.

Именно в связи с выделением этих уровней и принятия или неприятия основных ценностей организации большинством сотрудников, можно говорить о степени единства организационной культуры.

Можно сделать вывод, что полное единство в абсолютном признании организационной культуры во всех ее аспектах и проявлениях невозможно. Почему?

Во-первых, существует множество групп работников, требования к которым различаются по функциям, которые они выполняют. Трудно требовать одинаковых моделей поведения и равного принятия ценностей от управляющего, бухгалтера фирмы и грузчика, да, вероятнее всего, и не нужно.

Во-вторых, в организациях работают люди, различные по своим мировоззрениям, ценностям, воспитанию, ежедневному социальному окружению, по возрасту, наконец. Не для всех из них работа в данной организации — мечта всей жизни. Иногда это просто насущная жизненная необходимость.

Поэтому они будут по-разному воспринимать организационную культуру данной организации и в разной степени ей следовать.

Именно поэтому в большинстве современных, особенно крупных, компаний присутствует доминирующая культура и множество субкультур в ее рамках.

Ситуации могут быть такого рода:

- одна субкультура проявляет большую приверженность ценностям доминирующей организационной культуры (как правило, центральный аппарат или сотрудники системы управления);
- ключевые ценности сочетаются с другими, неконфликтующими ценностями (чаще всего, на периферии организации);
- субкультура может отвергать ценности организации.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством сотрудников. В доминирующую культуру входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Субкультуры получают распространение в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике собственной деятельности (в случае функциональных служб — бух-

галтерия, канцелярия и т. д.) или к местным условиям (территориальные отделения в столице или в провинции, территориально-национальные филиалы). Например, отдел рекламы компании наряду с доминирующей культурой имеет и свою специфическую субкультуру, связанную с более высоким творческим компонентом в деятельности (большую самостоятельность сотрудников, демократичность в отношениях, ненормированность рабочего дня и т. д.).

В организациях, как и в обществе в целом, может существовать и контркультура, которая отвергает то, что утверждает организация. Особенно часто это бывает в организациях с излишне строгими требованиями или разнородным социальным и/или национальным кадровым составом. В таких организациях, кстати, гораздо чаще возникают и неформальные организации, тормозящие, а иногда и препятствующие развитию формальной организации.

Можно выделить следующие виды контркультур:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры — ее носителями являются сотрудники, несогласные с философией организации и активно ей противодействующие;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры — носителями являются сотрудники, неудовлетворенные стратегией управления организацией, способами реализации принимаемой стратегии;
- оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой, — например, сторонники более демократических отношений в противовес принятой в организации формальности и чопорности;
- скрытая оппозиция — часть сотрудников внешне принимают существующие нормы и ценности, но между собой подвергают действия администрации и других сотрудников постоянной критике.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда отдельные индивиды или группы людей не могут удовлетворить свои ожидания от организации. Часто появление одной или нескольких контркультур свидетельствует о кризисе в организации, стагнации в ее развитии. Различные контркультуры, воздействуя на доминирующую, могут привести к значительным изменениям в организации, включая структуру и характер организации, ее цели и задачи.

Таким образом, организационная культура не представляет собой единого целого. В ней выделяются различные уровни. Кроме того, в любой организации наряду с доминирующей организационной культурой присутствуют различные субкультуры и контркультуры, которые отражают степени удовлетворенности ожиданий сотрудников от работы в организации.

В понятие «организационная культура» входят *субъективные* и *объективные* элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее знаменитых членов, принятые нормы общения. Они являются основой управленческой культуры, характеризующейся стилями руководства, методами решения проблем, поведением руководителей. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры. Так, под *организационными ценностями*, системой которых должна обладать каждая преуспевающая организация, понимаются свойства тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами, мерилем поведения организации в целом и ее участников и признаваемые в качестве таковых большинством из них.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплина, исполнительность, новаторство, инициатива, степень конформизма, трудовая, профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, власть, централизм, и все большую: коллективизм, ориентация на потребителя, личное творчество, умение идти на компромиссы, децентрализация, служение обществу.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют *философию организации*, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления деятельности организации, формирует позицию в отношении ее управления (стиль, мотивационные принципы, порядок разрешения конфлик-

тов и пр.) и создают основу ее имиджа, то есть представления о ней у окружающих.

*Обряд* — это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу.

*Ритуал* представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов. Ритуалы могут быть связаны с принятием в члены организации, проходами на пенсию и пр., но иногда они превращаются в самоцель.

*Образы, легенды и мифы* являются элементом знаково-символической подсистемы культуры. Мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, а образы — портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижая неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливым, отеческом отношении к подчиненным.

*Обычай* как элемент культуры, есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации *нормы и стиль поведения* ее членов — их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществлению управленческих действий.

Наконец, элементом организационной культуры являются *лозунги*, то есть призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций*. Последние бывают как позитивными, так и негатив-

ными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, входящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную *дедовщину*.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации называется *менталитетом*. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Сущность и содержание организационной культуры на практике проявляется через ее функции. Организационная культура выполняет следующие функции:

- охранная;
- интегрирующая;
- регулирующая;
- адаптивная;
- ориентирующая;
- мотивационная;
- формирования имиджа.

*Охранная функция* состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы.

*Интегрирующая функция* формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

*Регулирующая функция* поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

*Адаптивная функция* облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Они реализуются через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.

*Ориентирующая функция* культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

*Мотивационная функция* создает для этого необходимые стимулы.

*Функция формирования имиджа организации*, т. е. ее образа в глазах окружающих является результатом непроизвольного синтеза

людьми отдельных элементов культуры организации в некое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

#### 6.4. Виды и типология организационных культур

---

Содержание организационной культуры включает в себя множество элементов. Их сочетание и определяет неповторимость и уникальность каждой организации. Традиционно истоки организационной культуры закладываются основателями организации. Именно они формируют миссию, философию и цели организации и в соответствии с ними определяют основные ценности и нормы организационной культуры. Однако могут существовать и другие, параллельные или дополняющие траектории, *формирования организационной культуры*:

- долговременная практическая деятельность организации в соответствующей социально-культурной среде;
- искусственное формирование организационной культуры специалистами консультационных имиджмейкерских фирм;
- естественный отбор наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных управленческим персоналом и сотрудниками.

Но, в целом, процесс формирования организационной культуры идет через совместный опыт организации. В начале пути организации перед ней стоят две важные проблемы, которые необходимо разрешить для дальнейшего существования и выживания:

- *внешняя адаптация*: что надо сделать организации и как это надо сделать;
- *внутренняя интеграция*: как сотрудники должны решать свои организационные проблемы.

Проблемы внешней адаптации:

- *миссия и стратегия*: определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии для выполнения этой миссии;
- *цели*: установление специальных целей организации, достижение согласия между управленческим персоналом и сотрудниками по целям;

- *средства*: определение методов, используемых для достижения целей; выработка согласия по используемым методам, принятие решений по организационной структуре, по системе стимулирования и подчиненности;
- *контроль*: установление критериев измерения результатов деятельности в организации, достигнутых отдельными сотрудниками и группами, создание информационной системы;
- *коррекция*: система действий, которые необходимы в отношении сотрудников и групп, не выполняющих свои обязанности.

Как правило, процесс адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своего места во внешней среде и, в частности, на рынке, учитывая постоянно меняющееся внешнее окружение. Используя совместно выработанный пока еще небольшой опыт, члены организации развивают общие подходы к совместной деятельности. Люди должны знать реальную миссию своей организации — это поможет сформировать им понимание своего вклада в совместную деятельность.

По поводу установления целей и средств их достижения в разных организациях существуют разные подходы. В одних — работники участвуют в установке целей и самостоятельно принимают на себя ответственность за их достижение; в других — работники участвуют только в выборе методов и средств их достижения. Существуют организации, в которых сотрудникам диктуются цели и средства их достижения сверху и не допускается обсуждения решений руководства.

В любой организации ее работники согласны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное или неважное для организации, т. е. искать место для своей организации «под солнцем»;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- находить объяснения успехам и неудачам в достижении поставленных целей организации.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением эффективных взаимоотношений внутри организации.

Проблемы внутренней интеграции:

- *выбор методов коммуникаций*, определение норм и правил используемого языка и концепций; выработка общих ценностей и воззрений;

- *установление критериев членства в организации и в ее внутренних группах; выработка критериев неприемлемого поведения;*
- *отношение к власти и статусам внутри организации, определение и распределение статусов, установление правил по приобретению и поддержанию статусов;*
- *установление правил и норм межличностных отношений в рабочей обстановке по полу, возрасту, этнической принадлежности и т. д., определение допустимого уровня открытости на работе;*
- *характер и принципы награждений и наказаний, определение желательного и нежелательного поведения.*

Таким образом, внутреннюю интеграцию можно определить как процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Очень часто процесс внутренней интеграции начинается с определения себя и своего места в организации, причем это касается как отдельных работников, так и внутриорганизационных групп и подразделений.

На формирование организационной культуры, ее содержание и свойства влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

Формирование культуры организации связано с внешней средой и зависит от деловой среды в целом и данной отрасли в частности, а также от образцов национальной культуры. Кроме того, немаловажное значение в формировании культуры организации приобретает роль лидера (его личные убеждения, ценности, уверенность в правильности выбранного пути и будущего организации).

Когда организация сформировалась, очень важно обеспечить дальнейшее *поддержание организационной культуры*. Сила организационной культуры определяется тремя моментами:

- *развитостью культуры, т. е. насколько много существует в организации общих представлений и идей, разделяемых работниками; насколько ясно выражен символический уровень организационной культуры (наличие формы или стиля одежды, профессионального языка, архитектуры организации и т. п.). Культура со многими уровнями убеждений и ценностей имеет сильное влияние на поведение в организации;*
- *степенью разделяемости культуры всеми членами организации, т. е. насколько члены организации принимают все требования организационной культуры и в какой степени —*

формально или реально. Сильная культура разделяется большинством работников и более четко определяет приоритеты в поведении;

- ясностью приоритетов организационной культуры для всех членов организации. Если приоритеты организационной культуры ясны и понятны для большинства членов организации, то они становятся убеждениями и сильнее влияют на повседневное рабочее поведение, формируют чувство гордости за свою организацию.

Можно выделить три основных фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

1. *Отбор персонала.* Организация растет и укрупняется за счет вновь прибывающих членов, которые приходят из других организаций с другой организационной культурой. Хотят они того или не хотят, новые сотрудники приносят с собой прежние образцы поведения, ценности и предположения другой организации и тем самым подвергают испытанию культуру данной организации. Поэтому во многом поддержание организационной культуры связано с кадровой работой. Процесс отбора персонала, критерии исполнения заданий, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, возможности развития карьеры, продвижение и ротация кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать данной организационной культуре и дополнять ее, а не вносить диссонанс. Эта процедура преследует определенную цель — найти и нанять людей, обладающих достаточной компетентностью и способных успешно выполнять необходимую работу в рамках данной организации. Как правило, на какую-либо должность претендуют несколько кандидатов. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, кто наиболее совместим с имеющейся в организации культурой. Одновременно в процессе приема кандидаты знакомятся с информацией об организации. Если человек понимает, что его ценности и нормы несовместимы с принятыми в организации, он может сам отказаться от претензий на место. Таким образом, процедура отбора преследует двоякую цель: подбор соответствующих кадров и отсеивание претендентов, которые не вписываются в организационную среду.

2. *Деятельность руководящего звена.* Руководители, как правило, оказывают преобладающее влияние на поддержание организационной культуры. Личный пример (неукоснительное следование

в организации тем нормам и ценностям, которые заявляются как основные) и постоянное декларирование основ организационной культуры в любых публичных выступлениях оказывают благотворное влияние на ее поддержание. Позитивное самовосприятие и уверенность в себе приводят к оптимизму окружающих. Менеджеры среднего звена устанавливают конкретные нормы и правила поведения, исходя из задач данного подразделения и в соответствии с общими положениями культуры организации. Сотрудники именно от них узнают, какие нормы поведения наиболее приветствуются в организации.

3. *Социализация работников в культуре данной организации.* Как бы тщательно не проводился отбор персонала, невозможно найти людей, абсолютно идентичных требованиям данной организационной культуры. Поэтому задача организации — помочь новым работникам адаптироваться в ней. Социализация (иногда ее называют «врастание работника в организацию»), как правило, проходит несколько ступеней:

- предварительная стадия, когда работник узнает об организации до поступления на работу (иногда, особенно если работник сильно желает получить данное место, имеет место некоторая идеализация образа организации);
- «столкновение», т. е. непосредственная встреча с организацией в процессе работы и сравнение ее со своими ожиданиями (может быть «крушение иллюзий» по поводу прежнего идеального образа);
- «метаморфоза», т. е. приспособление к отклонениям от ожидаемого, согласование ожиданий с реальностью (сотрудник понимает, что нет абсолютного идеала и надо принимать реальность).

Существуют *методы поддержания организационной культуры*, которые явно или неявно используются в организации:

- выделение приоритетов внимания со стороны менеджеров в организации. Таким образом руководство дает понять сотрудникам, что в работе считается важным и что ожидается от них в производственной деятельности;
- реакция руководителей на критические ситуации. Часто в кризисных ситуациях идет наиболее мощное обнаружение ценностей и приоритетов организационной культуры, их реальности или фантомности; моделирование поведения на рабочем

месте, обучение и тренировка. Во многих фирмах существуют учебные программы по вхождению в организацию; практикуются специальные «памятки» для сотрудников по поводу содержания рабочего места, формы одежды, отношения и обращения с клиентами организации. Постоянная концентрация на определенных «культурных сигналах» помогает поддерживать организационную культуру в целом;

- критерии определения вознаграждений и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения, одобряемым в организации;
- критерии принятия на работу, продвижения по службе и увольнения. То, из чего исходит организация при решении кадровых проблем, очень быстро становится известным всем сотрудникам организации. Критерии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению данной организационной культуры;
- организационные символы и обряды, существующие в организации, сплачивают сотрудников и дают им уверенность в дальнейшем существовании организации.

Процесс формирования и поддержания организационной культуры всегда должен находиться в поле зрения руководителя. Другой вопрос, что процедура эта не проста и в достаточной мере не изучена.

Существует несколько общих рекомендаций по поводу *управления организационной культурой*:

- необходимо обращать внимание на нематериальные аспекты организационного окружения (тон общения, манеры поведения сотрудников и руководителей низового звена, настроения сотрудников и т. д.). Именно они чаще всего являются первыми признаками неблагополучия в отношении организационной культуры;
- скептически относиться к предложениям быстрой трансформации культуры организации. Организационная, как и социальная культура, является одним из стабилизирующих элементов организации в целом. Все ее элементы взаимосвязаны между собой. Необдуманное нарушение некоторых принципов может повлечь за собой разбалансирование системы организационной культуры вообще, что может привести к дезорганизации нормального функционирования организации. Все изменения

в организационной культуре должны носить весьма продуманный, взвешенный и постепенный характер;

- стараться понять и вникнуть в значимость важнейших организационных символов (логотипа, девизов, униформы и т. д.). Такая символика только тогда имеет смысл, если она расшифровывается и несет в себе конкретные ценностные, моральные и эстетические ориентации;
- прислушиваться к историям, рассказываемым в организации; анализировать, кто является героями этих историй и какие настроения и ценности сотрудников они отражают. Иногда небольшая «байка», рассказанная за кофе, и интонации, ее сопровождающие, могут рассказать руководителю о ценностях сотрудников больше, чем пространные выступления на собраниях и митингах;
- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых ценностей (специальное представление новых сотрудников с указанием их успехов на прежнем месте работы или учебы, торжественные проводы на пенсию, чествование ветеранов организации, празднование «организационных дат» и многое другое);
- проводить в жизнь абстрактные идеалы самым прямым и непосредственным путем — через образцы собственного поведения

Таким образом, формирование, поддержание и управление культурой в организации являются одной из главных забот руководителей. На этот процесс оказывают влияние как совместный опыт организации, так и деятельность всего управленческого персонала. Существуют определенные факторы поддержания организационной культуры — отбор персонала, деятельность руководителей высшего звена и социализация работников в культуру данной организации.

По месту в организации и степени влияния на ее деятельность выделяют несколько основных видов организационных культур:

- *беспорная культура* характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой. Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются;

- *слабая культура* практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они свои. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению;
- *сильная культура* открыта влиянию как внутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате становится только сильнее. Сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и неэффективной в другом;
- *рыночная культура* характеризуется господством стоимостных отношений и ориентаций на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;
- *бюрократическая культура* характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур, оценке персонала по формальным принципам и критериям. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов;
- *опекунская культура* проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимания, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации;
- *праксиологическая (деятельная) культура* основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы;
- *предпринимательская культура* поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новатор-

ство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечения персонала к творчеству;

- *культура торговли* свойственна торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма;
- *культура выгодных сделок* свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера;
- *административная культура* присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Она ставит во главу угла не столько прибыль или громкий успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности;
- *инвестиционная культура* крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

Иную типологию организационной культуры предложил французский исследователь Майк Бурке. Его классификация содержит

восемь типов организационной культуры. Параметрами для анализа служат *взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала* (табл. 7).

Таблица 7

## Типы организационной культуры по М. Бурке

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечание
Культура «оранжереи»	Отсутствие интереса к изменениям внешней среды	Бюрократическая система	Мотивация персонала очень слабая	Характерна для государственных предприятий: конформизм, анонимность отношений
Культура «собирателей колосьев»	Зависимость стратегии от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству — основа системы ценностей
Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Использование испытанных в прошлом моделей с внесением в них минимума изменений
Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	Отношение к людям как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько измененный: вариант «огорода»
Культура «крупных плантаций»	Приспособление к изменениям окружения постоянно	Крупные предприятия, имеющие 3–4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий персонал	Высокая	Широкое использование информатики

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечание
Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
Культура «кочующей орхидеи»	Переход к другому рынку после исчерпания возможностей предыдущего	Неформальная постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель — предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

Британский социолог Ч. Хэнди предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на *системе распределения власти, полномочий и ответственности*. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях: положения, распоряжения ресурсами, обладания знаниями и личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

На основе исследования этих параметров Ч. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры:

1. «Культура власти» («культура Зевса») — особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении руководителя. Организации, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Имеется единственный четко выделенный центр принятия решений. Контроль всегда проводится из центра, носит выборочный, случайный характер, осуществляется по индивидуальным критериям, которые определяются субъективно и никогда не проговариваются вслух руководством.

Фирмы характеризуются неформальной структурой власти (кто ближе к руководству, тот сильнее), небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Он характерен для организаций, руководимых харизматическими лидерами (секты, некоторые политические партии), предприятий, в которых собственник одновременно является и главным руководителем, и отдельных узкоспециализированных организаций (армия, воензированные учреждения).

Эта культура становится крайне неустойчивой, когда у лидера возникают проблемы. Организацию начинает лихорадить, если харизматический лидер оказывается не в состоянии справиться с проблемами, возникшими перед ним, или лидер государственной организации (подразделения) попадает в немилость вышестоящих лиц.

Обычно в таких фирмах поощряется сверхурочная работа, а командная не в почете, все внутрифирменные коммуникации построены на доверии, личном общении. Здесь не любят разделенной ответственности (много веры отдельным людям, мало веры комиссиям и собраниям). Обычно сотрудники способны самостоятельно и эффективно работать. Рабочее место может быть создано под человека, который понравился руководству.

Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности или по схожести образа мыслей у кандидата с директором. Для компаний с культурой Зевса наиболее подходят сотрудники, обладающие следующими характеристиками: стремятся к риску; хорошо себя чувствуют в среде с высоким уровнем неопределенности; обладают политической сообразительностью и ориентируются на власть.

2. «Ролевая культура» («культура Аполлона») — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Есть четкая специализация, хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые работниками и группами в организации. Взаимодействие между отделами регулируется ролевыми и коммуникативными процедурами, правилами проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп.

Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Это наиболее широко распространенная культура. У нее много разновидностей. Таковы структуры крупных промышленных бюрокраций (предприятия массового производства), некоторых профессиональных бюрокраций (крупные больницы, университеты) и т. п. Поскольку право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

Роль (функция, позиция, должность, рабочее место) важнее человека, который ее играет (выполняет, заменяет). В таких организациях четко описаны ролевые процедуры, например, должностные инструкции, job description (описание позиции) и коммуникативные процедуры (например, порядок документооборота: кто, кому, что и в каком виде (устном, электронном, письменном) должен передавать). В отличие от компаний с культурой власти не поощряется свехурочная работа. Тонкая прослойка топ-менеджмента в фирмах с культурой Аполлона занимается стратегическим развитием и координацией работы фирмы. Отбор персонала производится по принципу соответствия качеств кандидата требованиям должностной позиции, поэтому существуют жесткие требования к персоналу.

Организации такого типа предлагают людям безопасность и предсказуемость. Поэтому при подборе персонала низшего уровня иерархии нужно искать кандидатов, обладающих следующими личностными характеристиками: исполнительность; тревожность; стремление к стабильности. Следует обратить внимание на тот факт, что люди, которые ориентированы на власть, честолюбивы и интересуются результатами больше, чем средствами, смогут работать в ролевой культуре только в высшем менеджменте.

3. «Культура задачи» («культура Афины») основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эта культура характерна для проектных организаций, фирм ориентированных на проектирование и выпуск новых изделий

и продуктов, где под каждую задачу создается рабочая группа. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.

Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации.

В «Культуре задачи» применяются матричные управленческие структуры, используются рабочие группы, управление по проектам, широко используются горизонтальные связи. Специалисты могут переходить из одной группы в другую и работать одновременно над несколькими проектами.

Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Она начала формироваться в проектных и исследовательских организациях западных стран после Второй мировой войны в связи с выполнением крупных военных и аэрокосмических проектов и с 60-х годов XX века достаточно широко используется в различных фирмах и компаниях, особенно при разработке новых продуктов, от компьютерных программ до косметики. По таким правилам действуют те компании, на рынке которых высока конкуренция и жизнь продукта короткая.

В подобных компаниях работа оценивается по результату решения задачи. При подборе персонала нужно учитывать, что эффективнее всего здесь работают люди, обладающие самомотивацией, ориентирующиеся на разнообразную работу, не склонные к рутине.

4. «Культура личности» («культура Диониса») — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и дарований и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Эта культура присуща организациям, состоящим из объединенных индивидуальностей, каждая из которых является независимой, обладает своей собственной силой личности и влиянием. В культуре личностей отдельные персоны преследуют собственные цели; собственные интересы и ценности ставят выше общих. Структура в подобных фирмах минимальна и служит для обслуживания клиента.

Если роль одной из личностей начинает сильно превосходить роль других, то в глазах близкого окружения может начать формироваться определенная харизма. Тогда эта личность постепенно выдавливает конкурентов из организации и происходит вырождение организационной культуры в культуру власти.

Культура личности характерна для некоторых профессиональных организаций, например таких, как адвокатские конторы, ассоциации писателей и художников, кафедры университетов.

У сотрудников таких организаций очень велика потребность в независимости, при этом они склонны к объединению для имиджевой поддержки, поиска корпоративных клиентов. При подборе персонала, кроме профессиональной компетенции нужно учитывать склонность людей к деятельности «свободного художника».

Культура личности конфликтна, неустойчива. Она редко встречается в явной форме. Если в результате конфликтов и противоречий фирма не распадается, то, как правило, в небольших организациях ее культура трансформируется в культуру власти, в средних и больших — в ролевую культуру.

По мнению Ч. Хэнди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться «Культура задачи» или «Культура личности». На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, эффективно принимать управленческие решения.

Множество деловых организаций действуют в разных странах мира, сильно отличающихся друг от друга уровнем экономического развития, политическим устройством, культурой, историческим опытом, природно-климатическими условиями и т. д. Это стимулирует поиски ответа на вопрос о том, как эти факты отражаются на особенностях культур организаций и, следовательно, на поведении людей.

Ответить на этот вопрос помогают изыскания исследователей менеджмента, направленные на выработку типологических критериев и создание типологий организационных культур.

Сегодня существует целый ряд типологий культур, созданных исследователями организационной культуры. Наиболее известны из них типологии Г. Хофстеда, Т. Дила и А. Кеннеди, Р. Блейка и Дж. Моутон, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна. Рассмотрение их наиболее характерных черт позволяет понять механизм взаимосвязи организационного поведения и культуры. Рассмотрим одну из наиболее популярных и всеобъемлющих типологий организационной культуры авторства нидерландского социолога Герта Хофстеде. Типология организационных культур Хофстеда была разработана в начале 1980-х годов XX века, исходя из результатов масштабного исследования, расположенных на разных континентах и в разных странах подразделений известной транснациональной корпорации IBM (опрошено 116 тыс. служащих в 40 странах). Эту типологию можно считать наиболее известной и популярной, что объясняется удачно найденным набором универсальных параметров, подходящих для анализа культур организаций, независимо от того, в какой стране они находятся, в каком более широком культурном контексте действуют.

Г. Хофштеде сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры:

- *по дистанции власти*, определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью;
- *по роли индивидуалистского начала*, характеризующегося тесной связью индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку;
- *по степени неприятия неопределенности*, стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии;
- *по степени ориентированности на будущее*. Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств;
- *по уровню мужественности*, выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами.

## 6.5. Некоторые типы современной российской организационной культуры

---

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

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности.

Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно и поэтому привлекали в свои фирмы друзей и близких.

В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев.

Взаимоотношения основаны на чувствах: полное отсутствие каких-либо официальных правил.

Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полупамятки, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, что руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьезным ошибкам и потерям для организации.

Как правило, при жесткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культуру «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми.

Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Три преподавателя менеджмента, прошедшие несколько лет в России и обсудившие опыт своего взаимодействия с российскими руководителями и характер предъявляемых теми требований, выделяют шесть наиболее острых проблем российского управления (Ruth May, Carol Bormann Young & Donna Ledgerwood, 1998):

- недопонимание сложности свободного рынка — тенденция полагаться на импортные формулы и рецепты;
- относительно невысокий уровень организационной исполнительности;
- недостатки персональной ответственности и параметризации;
- невнимание к управлению здоровьем и безопасностью сотрудников.
- запутанность системы компенсаций и премий;
- напряженность в отношениях между руководителями и рядовыми сотрудниками вследствие огромной дистанции власти.

## Контрольные вопросы к главе 6

---

1. Дайте определение термину «организационные коммуникации».
2. Какие виды организационных коммуникаций существуют?
3. Определите понятие: сущность, структура, содержание организационной культуры.
4. Охарактеризуйте типы организационной культуры.
5. Раскройте классификацию организационной культуры по М. Бурке.
6. Объясните влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
7. Раскройте классификацию организационной культуры по Ч. Хенди.

8. Как влияет национальный фактор на содержание организационной культуры?
9. Раскройте базовые идеи и ценности как ядро организационной культуры.
10. Охарактеризуйте организационные субкультуры, понятие и виды субкультур, виды и причины возникновения контркультур.
11. Раскройте функции организационной культуры.
12. Определите факторы формирования организационной культуры.
13. Охарактеризуйте коммуникацию как процесс и как воздействие.
14. Охарактеризуйте основные аспекты организационной культуры.
15. Перечислите и охарактеризуйте уровни проявления организационной культуры.
16. Раскройте основные факторы, влияющие на содержание организационной культуры.

---

## Глава 7

# Организационное проектирование

---

### 7.1. Понятие организационной эффективности

---

**П**осле формирования коллектива организации встает вопрос о том, как добиться эффективности деятельности организации. На этот вопрос должен ответить тот раздел теории организации, который можно назвать «Управленческая экономика». В разделе выделяются две части: *теория агентских отношений* и *теория трансакционных издержек*. Это касается, главным образом, негосударственного сектора экономики.

*Теория агентских отношений* рассматривает организацию как систему конкретных отношений между ее собственниками и ее работниками. Собственники инвестируют организацию для увеличения своего богатства через заключение договоров с менеджерами и сотрудниками. Эти контракты заключаются на формальной основе и предполагают осуществление контроля за деятельностью сотрудников, на что требуются определенные затраты времени и средств — так называемые агентские издержки.

*Теория трансакционных издержек* рассматривает организацию как систему деловых операций, то есть систему обмена товарами и услугами между отдельными лицами и организациями. Каждая операция вносит определенную степень нестабильности, для устранения которой нужны, так называемые, трансакционные издержки.

Обе теории объединяет то, что собственники организаций (фирм, компаний) постоянно требуют от своих работников снижения издержек за счет повышения организационной эффективности. Обе теории пытаются определить границу эффективности фирмы. При этом рассматриваются следующие основные издержки:

- ограниченные возможности людей по накоплению и обработке информации;
- собственники, менеджеры и сотрудники по-разному воспринимают свои цели и цели организации;
- имеет место информационная асимметрия, то есть неравномерное и несоответствующее распределение информации между исполнителями, менеджерами и собственниками.

Собственники и менеджеры сталкиваются с различными проблемами в своем стремлении к организационной эффективности. Здесь главная цель собственника — сокращение организационных издержек, посредством использования различных видов контроля.

## 7.2. Основные принципы организационного проектирования

---

Научно-обоснованное формирование организационных структур управления является актуальной задачей современности, так как в новых условиях хозяйствования нельзя оперировать старыми организационными формами, не удовлетворяющими требованиям рынка. Также необходимо отказаться от прямого переноса методов управления техническими системами в сферу хозяйствования. Нужен переход от практических методов к научным методам организационного проектирования. При этом главная задача по проектированию механизма управления должна возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

*Организационная структура управления (ОСУ)* — понятие многоплановое и к тому же изменяющееся в зависимости от принятых базовых понятий. ОСУ как понятие включает в себя систему целей и их распределение между различными звеньями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации; коммуникации, потоки информации и документооборот в организации т. д. Наконец, ОСУ — это поведенческая система, включающая весь персонал организации. Поэтому при проектировании ОСУ необходимо сочетание методов проектирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой.

В основу методологии проектирования организационных структур должно быть положено четкое формулирование целей организации и механизма их достижения. При этом особое значение имеет изучение влияния внешней среды по следующим направлениям:

- выявление и описание элементов внешней среды;
- выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды;
- определение степени разнообразия элементов внешней среды;
- проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом особенностей той среды, в которой данный элемент будет функционировать;
- формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и ее внешней среды.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в необходимости:

- не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
- выявлять и взаимоувязывать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;
- оформлять организационно все связи по горизонтали управления;
- обеспечивать органическое сочетание горизонтали и вертикали управления с целью нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления.

Перечисленное требует соблюдения особых процедур проектирования структур управления.

До настоящего времени проектирование организационных структур отличалось чрезмерно нормативным характером, методы проектирования не отличались многообразием, уклон был к широкому использованию типовых решений. Одним из главных недостатков применявшихся методик является их функциональная ориентация и строгая регламентация процессов управления. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются, особенно при создании корпораций, акционерных обществ, финансово-промышленных групп, территориально-производственных комплексов и т. д. Новых проблем в области организации

управления появляется все больше. В связи с этим особое значение приобретает выявление и анализ возникающих проблем построения и развития организаций. Порядок выявления проблем организации представлен на рис. 47 [10, 13].

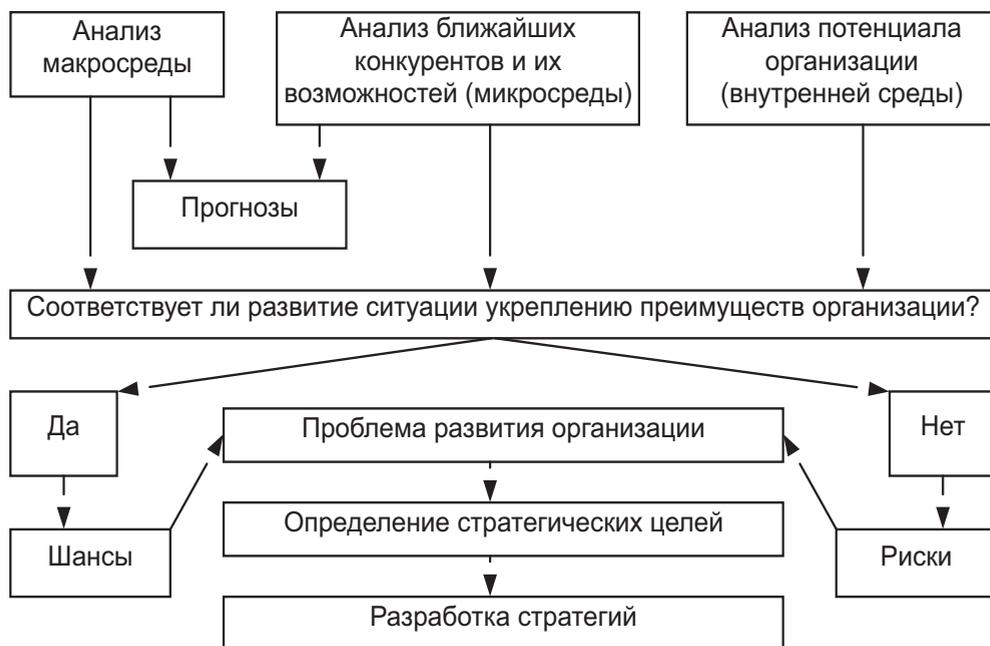


Рис. 47. Порядок выявления проблем организаций

Методология проектирования предполагает прежде всего определение системы целей организации, которая обуславливает и содержание функций управления. Многообразие целей нельзя свести к одному показателю, поэтому и соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. Общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана на рис. 48 [10, 13].

Организационная структура — это сложная характеристика системы управления. Методы формирования структур имеют различную природу и будут рассматриваться ниже. Поэтому эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение запланированных результатов, насколько ее внутреннее построение адекватно

объективным требованиям к структурам управления. Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационных структур является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до количественных показателей сложно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- производительность при переработке информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений по срокам и ресурсам;
- адаптивность и гибкость как способность своевременного выявления проблем.



Рис. 48. Переход от целей организации к ее структуре [10]

Особое значение приобретает экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Экономич-

ность — это обеспечение максимизации результатов по отношению к затратам на управление.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает:

- формулировку целей и задач;
- определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение;
- разработку регламентирующих процедур, документов, положений.

Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления; на этой стадии определяются главные характеристики организации: цели, виды подсистем, число уровней, степень централизации полномочий, формы взаимоотношений с внешней средой, требования к различным видам обеспечения.

2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними; к основным подразделениям относятся отделы, управления, бюро, секции, лаборатории и прочие виды, которые имеют свою внутреннюю структуру.

3. Регламентация организационной структуры, которая предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

При формировании структур управления необходимо разрабатывать карты распределения прав и ответственности, где фиксируются права принятия решений. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, составляет «проект организационной структуры управления».

Структура как объект проектирования — сложная система. Специфика подобного проектирования состоит в том, что нет однозначного критерия оптимальности. Как всякая многокритериальная проблема, она для своего решения требует сочетания различных методов.

Проектирование организационных структур управления обычно осуществляется на основе следующих методов: *аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей и организационного моделирования.*

*Метод аналогий* состоит в применении организационных форм управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками. Здесь происходит выработка типовых структур

управления и определение условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух подходах. Первый из них заключается в том, что выявляются главные организационные характеристики и соответствующие им организационные формы, которые эффективны для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений построения и функционирования организаций. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления. Однако типовые решения не должны быть однозначными и их необходимо регулярно корректировать и допускать отклонения по ряду параметров.

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением руководства организации. Данный метод имеет многообразные формы реализации: диагностический анализ проблем и «узких мест» в управлении, проведение экспертных опросов, применение научных принципов формирования оргструктур управления, разработка графических и табличных описаний процессов управления и оргструктур.

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку целей организации и оценку оргструктур с точки зрения соответствия их системе целей. Использование этого метода предусматривает выполнение следующих этапов:

- разработка дерева целей исходя из конечных результатов;
- экспертный анализ предлагаемых вариантов оргструктур с точки зрения обеспечения целей;
- составление карт прав и ответственности за достижение целей.

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математико-кибернетических, графоаналитических, математико-статистических и натуральных моделей организационных структур. Процесс проектирования основан на совместном использовании названных методов. Выбор метода зависит от характеристики организации, от возможностей проведения исследований, квалификации разработчиков.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектов и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Критерии эффективности системы управления формируются по двум направлениям:

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

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно малых затратах на ее функционирование. Принципиальное значение имеет выбор базы для сравнения или того уровня эффективности, который принимается за нормативный. Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три группы:

1. *Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления.* Они выражаются через конечные результаты деятельности и затраты на управление. В качестве эффекта может рассматриваться: увеличение объема выпускаемой продукции, прибыли, снижение себестоимости, экономия на капитальных вложениях, повышение качества выпускаемой продукции и др.

2. *Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления,* в том числе затраты и результаты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, на эксплуатацию технических средств, на содержание зданий и сооружений, на подготовку и переподготовку кадров, а также единовременные затраты на исследования, связанные с созданием систем управления, приобретение компьютерной техники и др. При оценке эффективности процесса управления используются показатели количественные и качественные. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности, когда организационная структура изменяется в отношении одного или групп показателей при неизменности остальных. К таким характеристикам относятся:

- производительность аппарата управления определяется как количество произведенной организацией конечной продукции на одного работника, занятого в аппарате управления;
- под экономичностью аппарата управления понимаются затраты на его функционирование, соизмеренные с результатами деятельности: это удельный вес затрат на содержание аппара-

- та управления в стоимости реализованной продукции; удельный вес управленческих работников в численности ППП и др.;
- адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий; чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система;
  - гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия управленческих решений, она может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых задач, по уровню централизации и другим признакам;
  - оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем;
  - надежность аппарата управления в целом характеризуется его безопасным функционированием, способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.

3. *Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее организационный уровень.* К ним относятся: число звеньев системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность в распределении прав и ответственности и другие.

Необходимо отметить, что для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления.

Одной из важнейших задач управления на современном этапе является приведение структуры организации в соответствие с изменяющимися условиями. Принять решение о необходимости корректировки структуры может только первый руководитель. Перечислим основные ситуации, когда оправданы затраты на корректировку структуры:

- неудовлетворительное функционирование предприятия, т. е. не снижаются издержки, не растет производительность, сужаются внешние и внутренние рынки и т. д.;
- перегрузки высшего руководства, что вызывает необходимость перераспределения функций;

- отсутствие ориентации на перспективу из-за отвлечения внимания руководителя на решение мелких текущих дел, что всегда связано с необходимостью преобразований, введения новых способов стратегического планирования;
- разногласия по организационным вопросам, которые нарушают стабильность, не разрешают осуществление чьих-либо амбиций, приводят к несправедливому распределению власти, положений, привилегий и т. д.;
- рост масштаба деятельности, что приводит к усложнению процесса координации и перегрузке руководителей; влияние размеров предприятия на характер организационных проблем можно рассмотреть в табл. 8;

Таблица 8

**Влияние размеров предприятия на характер организационных проблем**

Число работающих при возникновении проблемы	Организационная проблема	Возможные действия для разрешения проблемы
Любое количество	Формирование целей	Решение о разделении работ
10	Установление ответственности	Расстановка персонала
50–100	Делегирование большого числа управленческих функций	Определение объема контроля. Назначение помощника
50–300	Снижение нагрузки на руководителей	Расширение числа специалистов
100–400	Определение новых функций	Формализация механизма группового принятия решений
100–500	Координация управленческих функций	Разработка процедуры децентрализации
500 и более	Баланс между контролем и делегированием	То же

- увеличение разнообразия: развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на дополнительные рынки и др. неизбежно приводит к необходимости структурных изменений;
- объединение хозяйствующих субъектов вносит изменения в организационную структуру из-за проблемы совпаде-

ния функций, излишнего персонала, совпадении прав и т. д. Если же объединяются два или более крупных предприятия, то за этим последуют серьезные структурные изменения;

- изменение технологии управления, т. е. внедрение прогрессивных методов обработки информации, что приводит к появлению новых должностей;
- влияние технологии производственных процессов, т. е. научные и технические новшества приводят к изменениям структур;
- внешняя экономическая обстановка вынуждает предприятия переходить к новым методам и средствам управления, а значит, к организационным изменениям.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к необходимости изменения организационной структуры. Выработка решений об изменении организационной структуры — весьма сложный процесс. Структура больших предприятий из-за многочисленных изменений может быть весьма запутанной. Процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации с целью выявления проблемных зон;
- разработку генерального плана совершенствования оргструктуры;
- гарантию того, что план нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- последовательную реализацию планируемых перемен;
- достаточную степень информированности сотрудников о причинах и способах изменений в организации.

### 7.3. Реинжиниринг организационных систем

---

Для того чтобы выжить в современных условиях и обеспечить определенные результаты, организация должна целенаправленно проводить организационные изменения, частичные или радикальные. В рыночных условиях необходимо изучать покупательский спрос и наблюдать за поведением цен, развивать систему гарантийного обслуживания и контроля, совершенствовать систему бухгалтерского

учета и финансов, предоставлять больше свободы действий подразделениям организации и др.

Последовательное осуществление организационных изменений требует гибкой поэтапной работы: подготовки, сбора информации и определения проблем, выработки общего и полного понимания решаемых проблем, организационно-технического проектирования, социального проектирования и процесса преобразования. Названные этапы должны осуществляться последовательно. Этапы подразделяются на задачи, реализуемые в разной последовательности. Рассмотрим краткую характеристику каждого этапа осуществления программ реализации и методов, используемых для решения задач каждого этапа.

### **Подготовка**

Основополагающее значение для успешной реализации программы реорганизации имеет обеспечение поддержки изменений со стороны персонала организации. Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить на данном этапе, следующие: какова задача и ожидаемые результаты деятельности высших руководителей организации по данному проекту; каковы цели данного проекта в целом; кто должен быть включен в группу по реорганизации и какие требования к их опыту и квалификации; привлекать ли специалистов и экспертов со стороны; каковы могут быть способы преодоления сопротивления изменениям.

Приведем некоторые способы преодоления сопротивления организационным изменениям из теории и практики управления (табл. 9).

Таблица 9

**Способы преодоления сопротивления организационным изменениям**

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация, неправильная интерпретация информации	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени при необходимости охвата большого количества сотрудников

Окончание табл. 9

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют полезную информацию для планирования	Требует много времени, если большое число участников имеет неполное представление о целях и характере изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчает достижение целей	Требует много времени и больших расходов, что может привести к провалу проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве организацией, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и вызывает претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность методов влияния	Сопротивление быстро ликвидируется	Угроза будущим проектам из-за недоверия ряда сотрудников
Скрытые и явные принуждения	Общий дефицит времени или отсутствие властных полномочий у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной скорую реализацию проекта	Порождает озлобленность к инициаторам изменений, что ведет к пересмотру позиций

Необходимость в реорганизации обычно обнаруживается как результат изменения рыночных условий внешней среды. Поэтому на данном этапе руководству необходимо проникнуться необходимостью принятия решений, найти сторонников этой идеи, провести совещание, создать проектную группу, обеспечить руководство проектом, выявить проблемные вопросы, наметить приоритеты по проекту.

Как показывает практика, реорганизация всегда приводит к сопротивлению, поэтому процессом изменения надо управлять. Для этого рекомендуются следующие методы (табл. 10).

Таблица 10

#### Методы управления процессом изменений

Задачи	Используемые методы
Выявление необходимости реорганизации	Анализ изменений — рыночных, технологических, внешней среды
Обеспечение согласия в руководящем звене	Обсуждения и дискуссии для выработки единого подхода и поддержки. Четкая постановка целей
Обучение группы по реорганизации	Формирование группы. Создание системы мотивации, заинтересованности
Планирование изменений	Создание системы управления изменениями, системы управления проектами

#### Сбор информации и определение проблем

Задачи данного этапа — выявление продукции и услуг, ориентированных на потребителя. На этом этапе необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

1. Каковы главные процессы в деятельности организации?
2. Как эти процессы соотносятся с процессами, идущими у потребителей и поставщиков?
3. Каковы стратегические процессы организации?
4. Какие процессы должны быть реорганизованы и когда?

Главное на этом этапе — обосновать целесообразность конкретных организационных изменений, непосредственно ориентированных на удовлетворение запросов клиентов. Необходимо взвесить процессы реорганизации с позиций их воздействия на поставленную цель, определить приоритеты и запланировать этапы реализации каждого организационного решения. Методы, используемые при осуществлении этого этапа мероприятий по комплексной реорганизации, приведены ниже (табл. 11).

Таблица 11

**Сбор информации и определение проблем**

Задачи	Используемые методы
Выявление текущих и перспективных интересов потребителей	Моделирование поведения потребителей
Планирование и проведение необходимых мероприятий	Методы изменений и оценок. Анализ временных циклов
Выбор субъектов и объектов воздействий	Моделирование процессов
Разработка моделей текущего состояния организации	Моделирование процессов.
Выявление видов деятельности организации	Моделирование процессов
Расширение границ развития	Моделирование процессов
Составление структурной схемы организации	Моделирование процессов. Анализ производственного процесса. Составление организационной схемы
Карта ресурсов	Учет затрат по видам деятельности
Выявление приоритетных процессов	Анализ эффективности процессов

**Выработка общего и полного понимания решаемых проблем**

Цель этого этапа — разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. На этом этапе необходимо дать ответы на следующие ключевые вопросы:

1. Каковы основные и вспомогательные виды деятельности, в каком порядке они используются?
2. Как совершается движение ресурсов, информации в ходе процесса?
3. Каковы сильные и слабые стороны отдельных процессов реорганизации?
4. Каковы границы взаимодействия с деловыми партнерами, как их можно пересмотреть?
5. Как другие компании того же уровня осуществляют процессы реорганизации?
6. Каковы причины отставания компаний в организационной работе?
7. Каковы специфические задачи, как их довести до всех работников?

В ходе выполнения этих задач должно быть расширено понимание процессов деятельности, оцениваться влияние каждой операции на получение конечного результата (табл. 12).

**Выработка общего и полного понимания  
решаемых проблем**

Задачи	Методы управления
Понимание структуры процесса	Анализ трудового процесса
Понимание развития процесса	Анализ трудового процесса
Выявление значимых операций	Оценочный анализ процесса
Сравнения уровня развития аналогичных предприятий	Сравнение уровней
Нахождение стимулирующих факторов	Анализ трудового процесса
Оценка возможности совершенствования процесса	Анализ временных циклов
Оптимизация схемы процесса с учетом интересов потребителей и заказчиков	Концептуальное видение
Интегрирование интересов внутренних и внешних участников процесса	Концептуальное видение
Поэтапное прогнозирование реорганизации	Концептуальное видение

### **Организационно-техническое проектирование**

Цель этого этапа — дать техническую характеристику процесса реорганизации. Здесь дается описание технологии, стандартов, процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации. Основные вопросы, на которые необходимо получить ответы на этом этапе:

1. Какие технические ресурсы и технологии будут необходимы в период реорганизации?
2. Как наилучшим образом их приобрести?
3. Какая информация необходима для управления процессом?

Нередко при выполнении задач данного этапа рассматривается та часть процесса реорганизации, которая может осуществляться автономно. Поэтому возможно перегруппировывать процессы, используя различные технологии для моделирования, сбора информации, компьютерных разработок, создания экспертных систем, баз данных и др. (табл. 13).

Таблица 13

**Организационно-техническое проектирование**

Задачи	Методы управления
Модель взаимодействия субъектов и объектов	Информационное проектирование
Пересмотр связей процесса	Анализ трудового процесса. Информационное проектирование
Объединение интерфейсов и информации	Анализ трудового процесса. Информационное проектирование
Оценка вариантов	Анализ трудового процесса. Информационное проектирование
Модулирование	Анализ трудового процесса. Информационное проектирование
Размещение выбранных модулей	Анализ трудового процесса. Информационное проектирование
Реализация плана	Управление процессом

**Социальное проектирование**

Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. Производится описание кадрового состава, характера работы, стимулов, процесса обучения. Социальное проектирование осуществляется одновременно с техническим.

Контрольные вопросы:

1. Какие трудовые ресурсы необходимы в период проведения реорганизации?
2. Какие существуют возможности для срочной реализации программ?
3. Какие мероприятия намечается провести в социальной сфере?
4. Как изменятся обязанности, как переучивать кадры?
5. От кого ждать сопротивления, какие препятствия надо преодолеть?
6. Как будет выглядеть новая организация?

На этом этапе намечаются необходимые изменения в распределении обязанностей, полномочий, знаний для того, чтобы дать персоналу возможность улучшить свою работу. Составляется матрица текущих и измененных видов работ по квалификации, опыту и набору ориентаций. На данном этапе рассматривается вопрос согласованности текущих и проектируемых видов работ. Применительно к каждому работнику необходимо определять ожидаемое участие

в процессе, при необходимости намечаются меры воздействия, меры стимулирования, мотивирующие работников к новым формам организации работы (табл. 14).

Таблица 14

### Социальное проектирование

Задачи	Методы управления
Характеристика по видам работ	Квалификационная матрица
Оценка новых рабочих мест	Создание бригад
Определение требований к кадровому составу	Квалификационная матрица
Характеристика структуры управления	Организационная перестройка
Изменение в характере работ	Квалификационная матрица
Моделирование карьеры	Квалификационная матрица
Модель изменения управления	Изменение в системе управления
Модель стимулирования персонала	Вознаграждение персонала
Реализация плана	Управление проектом

### Преобразования

Цель данного этапа — разработка экспериментальной версии реорганизационного проекта.

Контрольные вопросы:

1. Когда надо начинать контроль процесса?
2. Как снимать неожиданно возникающие проблемы?
3. Как обеспечить непрерывность процесса преобразования?

Данный этап — окончательная разработка технического проекта, оценка и обучение персонала, введение преобразований (табл. 15)

Таблица 15

### Преобразования

Задачи	Методы управления
Завершение разработки модели	Моделирование процесса
Разработка технического проекта	Информационное проектирование
Оценка персонала	Квалификационные матрицы
Проектирование системы	Информационное проектирование
Обучение персонала	Создание бригад, обучение

Окончание табл. 15

Задачи	Методы управления
Экспериментирование с новым процессом	Системы обратной связи
Усовершенствование и преобразование	Создание системы контроля
Постоянное совершенствование	Измерение работ. Управление проектом

Для обеспечения процесса постоянного совершенствования организации необходимо выполнение следующих требований:

- перед персоналом, участвующим в реорганизации, необходимо поставить ясные цели и показать пути их достижения;
- персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения преобразований;
- на персонал необходимо возложить четкие обязанности и полномочия, определить стимулы.

### 7.3. Оценка эффективности организационных систем

Эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании собственных ресурсов. Все организационные изменения должны оцениваться по их эффективности. Наряду с этим целесообразно ввести понятие производительности, означающей максимизацию достижения организацией своих целей при минимальной затрате ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны. Известно много случаев эффективной, но непроизводительной деятельности. Например, монополия эффективна в достижении цели максимизации прибыли путем непроизводительного использования ресурсов. Достижение цели — необходимое условие производительной деятельности организации. При этом производительное использование ресурсов является необходимым, но недостаточным условием для эффективности. Руководители должны знать, когда и как, при каких обстоятельствах их организации действуют эффективно. Процесс оценки эффективности значительно сложнее, чем представляется на первый взгляд.

Эффективность — достаточно сложный и неустоявшийся критерий, так как одни руководители могут определять эффективность размером прибыли, другие — конкурентоспособностью, репутацией в деловом мире и т. п. Выбор критерия зависит от конкретных условий функционирования организации.

Опираясь на методы теории систем, эффективность можно определять и измерять в пределах, которые являются значимыми для руководителя организации. В контексте теории систем организация рассматривается как один из элементов некоей более крупной системы и эти элементы взаимодействуют друг с другом. Поток входных факторов и выход готовой продукции — ключевые характеристики организации. В простейшей форме организация черпает ресурсы из большой системы — внешней среды, элементом которой она является, обрабатывает их и возвращает в окружающую среду в измененной форме — в форме готового продукта. Основопологающие элементы организации как системы представлены ниже (рис. 49) [10, 13].

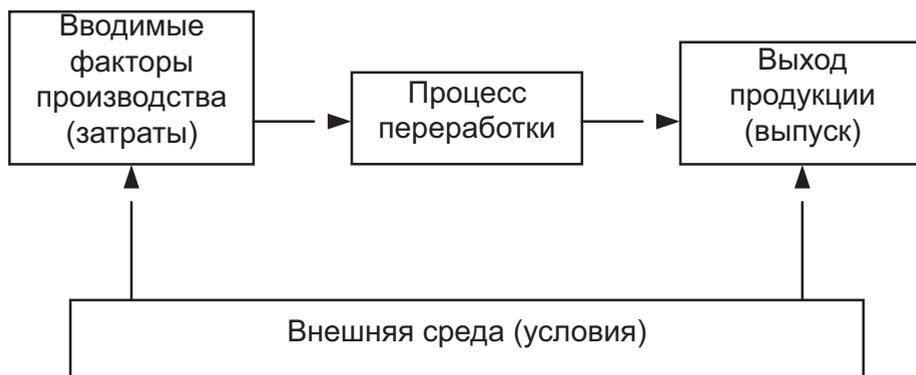


Рис. 49. Основопологающие элементы организации как системы

Понятие организации как системы обязательно включает категорию обратной связи. Обратная связь — это динамический процесс, с помощью которого любой организм познает опытным путем внешнюю среду. Организация зависит от условий внешней среды, поэтому она обязательно использует средства регулирования спроса через каналы информации.

Системный подход заостряет внимание на двух важных соображениях:

- выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды,
- цикл «затраты — процесс — выпуск» всегда должен быть в центре внимания руководителей.

Эффективность следует определять через оптимальный баланс между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов. Эффективность организации определяется тем, в какой мере она достигает оптимума взаимоотношений во всех видах деятельности. Каждое структурное подразделение организации в свою очередь — система со своими ресурсами и процессами, которая должна оптимизироваться для достижения общей эффективности. Обобщение проведенных в разных странах исследований выявило большое разнообразие концепций и измерителей организационной эффективности. Окончательная проверка организационной эффективности состоит в том, может ли организация поддерживать себя во внешней среде, поэтому выживание есть долгосрочная, предельная мера организационной эффективности. Однако еще нужны индикаторы, позволяющие оценить выживание организации. Взаимосвязи между фактором времени и критериями эффективности показаны на рис. 50 [10, 13].

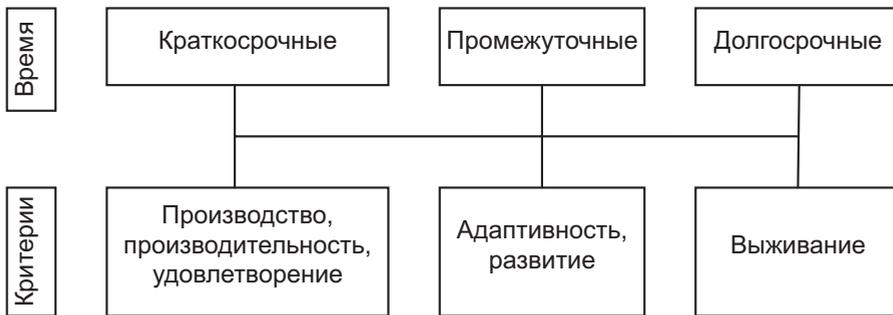


Рис. 50. Взаимосвязи между фактором времени и критериями эффективности

*Производство.* Оно отражает способность организации выпускать такое количество продукции, которое требует потребительский рынок. Показатели производства включают объем продаж, долю на рынке, прибыль.

*Производительность.* Она определяется как отношение выпуска продукции к вводимым ресурсам — в обычном смысле. Показатели

должны выражаться в форме пропорции: прибыль (выпуск продукции), отнесенная ко времени.

*Удовлетворение.* Определенное внимание должно уделяться выгоде, получаемой ее членами, покупателями, клиентами. Для работника эффективная организация — это та, которая обеспечивает удовлетворенность работой, имеет четкие линии подчиненности, придает уверенность в будущем, обеспечивает престижный уровень заработной платы.

*Адаптивность.* Данный показатель можно представить как уровень, при котором организация реагирует на изменения во внутренней среде. Это промежуточный критерий, абстрактный по сути. Низкая адаптивность сигнализирует о необходимости внесения изменений в управление, иначе организация получает угрозу существования.

*Развитие.* Его цель состоит в повышении способности организации выживать в длительной перспективе.

Первые три показателя конкретнее и определеннее, чем показатели адаптивности и развития. Значит, необходимо определять относительную организационную эффективность, используя краткосрочные, а не долгосрочные критерии.

### Контрольные вопросы к главе 7

---

1. Дайте определение термину «эффективность организации».
2. Как можно измерить организационную эффективность?
3. Перечислите факторы и критерии эффективности организации.
4. Опишите основополагающие элементы организации как системы.
5. Охарактеризуйте суть и этапы реинжиниринга организационных систем.
6. Опишите влияние размеров предприятия на характер организационных проблем.
7. Охарактеризуйте способы преодоления сопротивления организационным изменениям.
8. Перечислите и охарактеризуйте основные принципы организационного проектирования.

---

## Заключение

---

**Ч**то такое организации, для чего они создаются и как возникают и развиваются, по каким принципам и законам существуют и изменяются — именно на эти основополагающие вопросы современного менеджмента и дает ответы наука, которая называется «Теория организации».

Бесспорно, что современный эффективный менеджер обязан в своей профессиональной деятельности руководствоваться научно обоснованными технологиями управленческой деятельности. Только таким образом в организации можно создать тщательно продуманную высококачественную систему управления, которая сможет обеспечить эффективное мотивированное целенаправленное поведение всех членов организации.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной России, когда происходят быстрые изменения в социально-экономических отношениях. Современная организация представляет собой сложную систему. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Всем этим и объясняется необходимость изучения курса «Теория организации» при профессиональной подготовке экономистов и менеджеров различных профилей и специализаций.

---

## Список рекомендуемой литературы

---

1. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2013. — 848 с.
2. Смирнов Э. А. Теория организации : учебное пособие / Э. А. Смирнов. — М. : ИНФРА-М, 2013. — 248 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации : учебник / Т. Ю. Иванова. — М. : КноРус, 2012. — 427 с.
4. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 329 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
6. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
7. Баринов В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 384 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. — М. : ИНФРА-М, Магистр: 2010. — 576 с.
9. Парахина В. Н. Теория организации : учеб. пособие / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. — 5-е изд., стер. — М. : КноРус, 2010. — 296 с.
10. Яськов Е. Ф. Теория организации / Е. Ф. Яськов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 272 с.
11. Балдин К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. — 496 с.
12. Бирман Л. А. Управленческие решения : учебное пособие / Л. А. Бирман. — М. : Дело, 2009. — 208 с.

13. Бурганова Л. А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 139 с.
14. Граждан В. Д.. Теория управления / В. Д. Граждан. — М. : Изд-во: Гардарики, 2010.
15. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б. Г. Литвак. — М. : ДЕЛО, 2010. — 392 с.
16. Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология) / А. А. Богданов. — М., 2012.
17. Франчук В. И. Общая теория социальных организаций / В. И. Франчук. — М., 2011.
18. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. — М., 2012.
19. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Холл. — СПб., 2011.
20. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. — М., 2010.
21. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы и развитие России / С. Г. Кирдина. — М., 2012.
22. Клейберг Ю. А. Социальные нормы и отклонения / Ю. А. Клейберг. — М., 2009.
23. Крючков Ю. А. Теория и методы социального проектирования / Ю. А. Крючков. — М., 2010.
24. Лапин Н. И. Ценности социальных групп и кризис общества / Н. И. Лапин. — М., 2009.
25. Патрушев В. И. Социальные технологии : учебное пособие / В. И. Патрушев, В. Н. Иванов. М., 2009.
26. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. — М., 2011.
27. Фролов С. С. Социология организаций / С. С. Фролов. — М., 2012.
28. Истомин Е. П. Теория организации. Системный подход / Е. П. Истомин, А. Г. Соколов. — М., 2009.

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ

---

### Практические задания к главе 1

---

#### **Практическая работа по теме «Сущность теории организации и ее место в теории и практике менеджмента»**

1. Фирма А — одна из крупнейших американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Фирма Б — это всего лишь 2 человека, когда-то бросивших колледж. Их начальный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген». Их штаб-квартира располагается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б? Фирма А — это «Ар Си Эй», которая обанкротилась в 1976 г. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности вошла в список 500 самых преуспевающих фирм.

2. Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старой части города в старом здании. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать рекламу для своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара не имеют такого опыта, готовится все большими порциями, долго хранится и разогревается по мере надобности, пока все не продается. Она расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы. Кто из них скорее добьется успеха? Обе фирмы процветают: первая — один из лучших ресторанов в мире «Ля Тур Д'Аржан», вторая — закусочная «Макдональдс».

3. Один студент Йелльского университета написал курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы посылки и бандероли по территории страны в течение суток. План предусма-

тривал вытеснение такого мощнейшего конкурента, как Американская почтовая служба, несмотря на то, что плата за доставку почты была бы в 40 раз выше. Как вы думаете, какую оценку он получил? Автор этой работы — Фредерик У. Смит, создатель компании «Федерал экспресс», которая приносит в год 600 млн долл. и самый высокооплачиваемый управляющий в США с доходом 58 млн долл. в год.

Все примеры успеха и провала фирм и компаний имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют корпорация «Сони», Военно-морской флот, Китайская народная республика, фондовый рынок.

1. О какой особенности идет речь? Что объединяет все ситуации?
2. Что заставляет людей объединяться в организации? Как Вы считаете, добились бы значительных успехов герои ситуаций, если бы действовали в одиночку?

### **Практическая работа по теме «Сущность теории организации и ее место в теории и практике менеджмента»**

1. Подготовьте презентацию «Тенденции развития современной организации».
2. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию презентации.

### **Практическая работа по теме «Эволюционное развитие теории организации как науки и практики»**

1. Разработайте тематический кроссворд «История развития теории организации», содержащий не менее 40 слов. Соблюдайте правила составления кроссвордов.
2. Обменяйтесь готовыми кроссвордами с другой малой группой для их решения и экспертизы.
3. Обменяйтесь мнениями и замечаниями.
4. Сформируйте экспертную группу (по 1 человеку от каждой проблемной группы) для оценки кроссвордов, подведения итогов и доклада.

### **Практическая работа по теме «Основополагающие идеи теории организации»**

1. Малыми группами подготовьте схему «Организационные теории».
2. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

### **Практические задания к главе 2**

---

### **Практическая работа по теме «Сущность организации как системы»**

#### **Молочный комбинат**

«Лианозовский молочный комбинат» был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска (во времена СССР) составляла только 1100 т ежедневно. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с другими мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало кражи продукции. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия: 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — Правительству Москвы. На момент приватизации на комби-

нате на заработную плату средств было только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.
2. Какие цели поставили бы вы и какую бизнес-концепцию сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

### SWOT-анализ

При выработке стратегических и тактических решений необходимо отчетливо представлять, какие угрозы могут встретиться на пути достижения поставленных целей и какие возможности существуют в настоящее время или могут появиться в будущем.

Необходимо отчетливо представлять слабые и сильные стороны, поскольку слабые стороны могут оказаться наиболее уязвимыми при возникновении угроз, а сильные стороны можно использовать для более эффективного достижения целей.

SWOT-анализ позволяет систематизировать ожидаемые угрозы и возможности и предусмотреть влияние, которое они могут оказать на сильные и слабые стороны организации. Он дает возможность предусмотреть, в какой степени удастся использовать ожидаемые возможности и как в этой связи целесообразнее построить стратегию развития организации.

При проведении SWOT-анализа предполагается определенная последовательность действий.

Формируются перечень ожидаемых угроз и перечень ожидаемых возможностей, перечни слабых и сильных сторон организации, которые представляются в виде матрицы:

Матрица SWOT-анализа

Стороны	Возможности (Opportunities)			Угрозы (Threats)		
Слабые (Weaknesses)						
1.						
2.						
3.						
Сильные (Strengths)						
1.						
2.						
3.						

На пересечении строк и столбцов этой матрицы указываются установленные в процессе SWOT-анализа сочетания угроз со слабыми и сильными сторонами организации. Наиболее важные их сочетания должны быть учтены при принятии управленческих решений.

Далее составляются матрицы учета влияния угроз и возможностей, в которых отражается степень и вероятность ожидаемого влияния угроз и возможностей на развитие организации:

**Матрица учета влияния возможностей**

Вероятность	Влияние		
	сильное	умеренное	слабое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Для того чтобы более отчетливо представить ситуации и тенденции их изменения, в которых придется функционировать организации в период действия разрабатываемых управленческих решений, целесообразно также заполнять таблицы-формы, содержащие как оценку влияния возможностей и угроз, так и основные факторы, способные оказать существенное влияние на развитие организации:

**Матрица учета влияния возможностей**

Вероятность	Состояние			
	разрушение	критическое	тяжелое	«легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				

**Оценка влияния возможностей (угроз)**

Ожидаемые возможности (угрозы)	Вероятность наступления возможности (в долях единицы)	Степень влияния на развитие организации (по 5-балльной шкале)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

### Оценка факторов, влияющих на развитие организации

Факторы, существенно влияющие на развитие организации	Влияние, которое они оказывают	Оценка степени влияния (по 5-балльной шкале)
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

#### Практическая работа по теме «Внешняя и внутренняя среда организации и их взаимодействие»

1. Определите и схематично покажите факторы, влияющие на деятельность организации.
2. Подготовьте схему: «Организация как система».
3. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

#### Практическая работа по теме «Сущность структурного подхода к изучению организации»

ОАО «Втормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Втормет» и насчитывает 300 акционеров. В составе предприятия 9 цехов и участков по переработке лома, расположенных в соседних городах региона на расстоянии в 50–100 км друг от друга. Все участки имеют железнодорожные и автодорожные пути. Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях области, в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10% от общей суммы затрат.

Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургиче-

ских предприятий. На продукцию ОАО «Втормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года ОАО было вынуждено отказывать в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно.

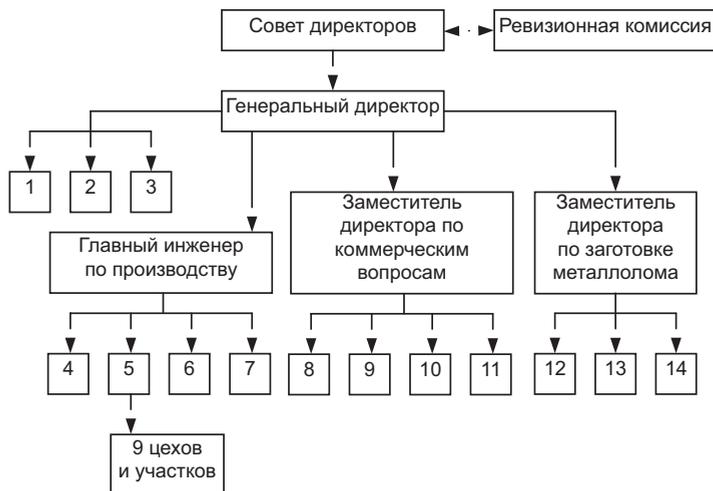


Рис. 51. Организационная структура ОАО «Втормет»

1. Планово-экономический отдел; 2. Отдел кадров; 3. Отдел гражданской обороны;
4. Отдел техники безопасности; 5. Производственный отдел; 6. Отдел главного механика;
7. Отдел главного энергетика; 8. Хозяйственное управление; 9. Бухгалтерия; 10. Отдел материально-технического снабжения; 11. Отдел кап. строительства; 12. Производственно-заготовительный отдел; 13. Транспортный цех; 14. Юридический отдел

ОАО «Втормет» имеет 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. При этом конкуренты практически не изучены. Основное отличие ОАО «Втормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизованность лома, крупные партии.

Среднегодовая численность работников составляет 390 чел. Практически нет текучести кадров. Средний возраст работников предприятия — 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как ОАО «Втормет» имеет избыточную численность работников. Несмотря на регулярные выплаты заработной платы, работники не вполне ею удовлетворены и подрабатывают на стороне. При этом, предприятие не может ввести дополнительное материальное стиму-

лирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью.

1. Определите и сформулируйте основные проблемы, стоящие перед ОАО «Втормет».
2. Какие из выявленных проблем являются следствием воздействия внешних, а какие — внутренних факторов?
3. Отвечает ли организационная структура предприятия требованиям условий деятельности предприятия? Разработайте собственные предложения по ее совершенствованию.
4. Предложите другие решения имеющихся в ОАО «Втормет» проблем.

### **Практическая работа по теме «Централизация и децентрализация в организации»**

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой — общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие ре-

шения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается перевести на себя решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25 % акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей

оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

*Руководство ООО:*

ПП — председатель правления;

ДП — директор предприятия;

ЗП — заместитель директора по производству;

ЗК — заместитель директора по коммерции.

*Функциональные подразделения:*

ГБ — главный бухгалтер;

СР — секретарь-референт,

ЮК — юрисконсульт-кадровик;

ЭП — экономист по планированию;

ПО — программист-оператор;

ИМ — инженер по маркетингу;

ИС — инженер по снабжению;

ДС — диспетчер.

*Производственные подразделения:*

ТЗП — транспортно-заготовительный участок;

ПУ — производственный участок;

РСУ — ремонтно-строительный участок;

МС — магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

### *Задачи деловой игры*

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Сидоров или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?
2. Необходимо разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу следует принять линейно-функциональную структуру.

### *Методика проведения игры*

1. Деловая игра проводится малыми группами численностью от 4 до 8 чел. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.
2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.
3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему существующего аппарата управления можно ввести не более двух корректив: убрать, соединить или добавить новые должности.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы, ФИО участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.
2. Схему организационной структуры управления ООО.
3. Защиту проекта организационной структуры управления ООО перед экспертной комиссией.

## Практические задания к главе 3

### Практическая работа по теме «Классификация организаций»

#### Этапы выполнения

1. Каждая команда (5–8 человек) представляет конкретную фирму, которой дается название.
2. Производится выбор Президента и главного бухгалтера. Президент руководит деятельностью фирмы, председательствует на совещаниях, подписывает документы. Главный бухгалтер определяет размер дохода фирмы, ведет документацию (заполняет расчетный и лицевые счета).
3. Подготавливается документация, необходимая для учета результатов (см. ниже).

#### Расчетный счет

(название фирмы)

Приход, монет		Расход, монет		Остаток, монет
Статья	Сумма	Статья	Сумма	

#### Лицевой счет

(ФИО сотрудника)

Премия, монет		Штраф, монет		Итого зарплата, монет
Статья	Сумма	Статья	Сумма	

4. Формируется экспертный совет (по 1 участнику из каждой команды).
5. Выполняется 1-е задание: вспомнить и записать как можно больше терминов по теме «Классификация организаций».
6. Оценивается выполнение 1-го задания экспертным советом:  
за одно верное слово — 100 монет;  
одно не совсем верное слово — 50 монет;  
одно неверное слово или слово с ошибкой — штраф 100 монет.
7. Переводятся деньги, заработанные фирмой, на ее расчетный счет.
8. Распределяется президентом фирмы заработная плата персоналу посредством начисления денежной суммы на лицевой счет каждого сотрудника.
9. Производится уплата налогов по следующей схеме:  
до 300 монет — освобождается от налогов;  
до 500 монет — 10% от суммы, превышающей 300 монет;  
более 500 монет — 20% от суммы, превышающей 500 монет.
10. Производится контроль качества выполнения задания путем проверки понимания смысла записанных терминов:  
за верный ответ — премия 200 монет;  
за неверный ответ — штраф 200 монет.
11. Выполняется 2-е задание: объяснить, с точки зрения теории организации, следующие поговорки:  
— Один в поле не воин.  
— Не красна изба углами, а красна пирогами.  
— В лес дрова не возят.  
— Работнику — работа, хозяину — забота.  
— Не то забота, что много работы, а то забота, что ее нет.  
— Двое пашут, а семеро руками машут.  
— Ладно, коли сам все умеешь; не ладно, коли сам все делаешь.  
— Взятся за гуж — не говори, что не дюж.  
— Большому кораблю — большое плавание.  
— Выше меры и конь не скачет.
12. Оценивается выполнение 2-го задания экспертным советом:  
за самое оригинальное объяснение — 200 монет;  
самое точное объяснение — 100 монет;  
самое неудачное объяснение — штраф 100 монет.
13. Подводятся итоги игры, объявляется победитель.

## Практическая работа по теме «Структура организации»

*Цель занятия:* на конкретных примерах обсудить особенности функционирования и развития структуры. Ознакомиться и обсудить трудности, с которыми сталкиваются организации в процессе решения проблем горизонтальной коммуникации и координации, особенности применения таких видов структур, как функциональная, дивизиональная, горизонтальная, матричная, модульная. Обратите внимание на возможные трудности в применении таких видов структурного дизайна и возможности их преодоления

*Подготовка к занятию:* прочитайте и проработайте материалы главы 3 по структуре организаций.

### *Задание 1. Развитие организационных структур*

Прочитайте статью В. Антонова «Эволюция организационных структур» и статью В. Иноземцева «Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности» и ответьте на вопросы.

1. На каком основании автор выделяет механические и органические организационные структуры в классификации? Каковы черты этих двух основных типов структур?
2. Почему возникла тенденция к созданию дивизиональных структур? В чем их достоинства и недостатки?
3. Как связаны крупные корпорации и государство и почему так сложилось?
4. В чем состоят достоинства и недостатки этатистских корпораций?
5. Какие факторы влияют на изменение организационных структур (по мнению В. Антонова и В. Иноземцева)?
6. Какие особенности работников и представлений менеджмента о работниках привели к возникновению идеи эдохрокатической, многомерной и партисипативной организации?
7. Представьте себе работников сетевой и виртуальной организационной структуры. Что это за люди — по возрасту, полу, образованию? Что их привлекает в работе именно в таких структурах? Что может не нравиться?
8. Как соотносятся характеристики креативной корпорации, представленные В. Иноземцевым, с чертами органических организационных структур?

## Практические задания к главе 4

---

### **Практическая работа по теме «Жизненный цикл организации: роль формализации в построении оптимальной структуры»**

*Цель занятия:* на конкретных примерах в ходе коллективного обсуждения развить навыки анализа особенностей: функционирования и развития структуры. Рассмотреть на конкретных примерах проблемы, связанные с упадком организации, и перспективы, связанные с усилением формализации.

*Подготовка к занятию:* прочитать и проработать материалы главы 4 по структуре организаций.

#### *Задание 1. Упадок Yahoo*

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo), два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию.

В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела, подобно ракете, и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем — в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальные системы, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! — это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть. «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть.

Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, — сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. — Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров.

В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радует более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени Yahoo! прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, — сказал Семел. — Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла — стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

*Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:*

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась.
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы.
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения ее структуры вы могли бы сформулировать?
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo! в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие есть подтверждения этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации.

*Задание 2. В службе UPS порядок*

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U. S. Postal Service и FedEx, захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн

единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане).

Строго соблюдаются следующие правила: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены; носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т. д. И по сей день компания проводит ежедневные трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов.

Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени.

В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности».

Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, спра-

ведливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке.

Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными.

Когда приходится перевозить более 13 млн единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность.

*Ответьте на вопросы и подготовьтесь к обсуждению в группах:*

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компании?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?
3. Направлены ли правила и регуляции в UPS на стороны жизни и деятельности сотрудников?
4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации.

## Практические задания к главе 5

### Практическая работа по теме «Принципы и законы организационного развития»

Задача 1. Заполните табличную форму

#### Законы Мэрфи в приложении к организации

Основная теорема	Следствие	Другие формулировки
Законы Мэрфи. Системантика		
Новые системы плодят новые проблемы	Не следует без необходимости плодить новые системы	Совокупное поведение больших систем предсказать нельзя
Большая система, образованная увеличением размеров меньшей, ведет себя совсем не так как, ее предшественница		
Люди внутри системы ведут совсем не так, как предписано		
Сама система ведет себя не так как предписано		
Сложная система, спроектированная наспех никогда не работает, и заставить ее работать невозможно		
Законы Мэрфи. Метазаконы		
Метазакон Лилли. Все законы — имитация реальности		
Первый закон Хартли. Нетрудно свести лошадь к воде. Но если вы заставите ее плавать на спине — вот это значит, что вы чего-то добились		
Закон новшества. Если вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгающих на один фут		

Основная теорема	Следствие	Другие формулировки
Правило искажения фактов. Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается		
Закон делегирования Раска. Если делегированию полномочий уделять внимание, ответственность накопится снизу, подобно осадку		
Восьмое правило Фингейла. Работа в команде очень важна. Она позволяет свалить вину на другого		
Закон Грехэма. Пустяковые вопросы решаются быстро, важные — никогда не решаются		
Закон Хлейда. Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику — он найдет более легкий путь		

### Задача 2

Законы Паркинсона — эмпирические законы, касающиеся деятельности организаций и управления ими, сформулированные историком Сирилом Норткотом Паркинсоном. Вот некоторые из них:

Первый закон Паркинсона. Работа выполняется все отведенное для нее время; значимость и сложность ее растут прямо пропорционально времени, затраченному на выполнение

Закон задержки. Отсрочка — самая надежная форма отказа.

Закон тысячи. Учреждение, в котором работают более тысячи сотрудников, становится «вечной» империей, создающей так много внутренней работы, что больше не нуждается в контактах с внешним миром.

Третий закон Паркинсона. Расширение означает усложнение, а усложнение — разложение.

Четвертый закон Паркинсона. Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.

Пятый закон Паркинсона. Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется.

Работая в малых группах, сформулируйте 2–3 закона организационного развития, применительно к российским организациям и современной российской действительности.

## Практические задания к главе 6

---

### **Практическая работа по теме «Управление организацией и организационные коммуникации»**

#### *Задача 1*

1. Составьте тестовое задание на каждый принцип функционирования организации.
2. Обменяйтесь готовыми тестовыми заданиями с другой рабочей группой для решения и экспертизы.
3. Обменяйтесь мнениями и замечаниями.
4. Сформируйте экспертную группу (по 1 человеку от каждой рабочей группы) для оценки тестов и подведения итогов.

#### *Задача 2*

1. Подготовьте презентацию: «Законы и принципы управления организацией».
2. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

#### *Задача 3*

Используя ситуацию практической работы по теме «Централизация и децентрализация в организации» (с. 178) определите соотношение управленческих функций в структуре управления организации.

Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (см. с. 193). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операций:

Ц — постановка цели управления;

Р — руководство, принятие решения, утверждение;

П — подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С — согласование, рассмотрение;

И — исполнение, доведение, выполнение;  
 У — участие, оказание помощи, информирование;  
 «-» — неучастие в выполнении функции.

**Матрица распределения функций управления предприятием**

№ п/п	Функция управления	Руководитель подразделения											
		ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
1	Управление стратегией развития предприятия												
2	Организация системы управления												
3	Управление персоналом												
4	Управление социальным развитием												
5	Управление экономическим развитием												
6	Управление финансами и бухгалтерским учетом												
7	Управление техническим развитием												
8	Управление капитальным строительством и ремонтом												
9	Управление подготовкой производства												
10	Управление основным производством												
11	Управление вспомогательным производством												
12	Управление качеством продукции												
13	Управление трудом и заработной платой												
14	Управление охраной труда и техникой безопасности												
15	Управление материально-техническим снабжением												
16	Управление маркетингом												

№ п/п	Функция управления	Руководитель подразделения											
		ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
17	Управление механизацией производства												
18	Управление транспортом												
19	Управление обслуживающим хозяйством												
20	Управление внешнеэкономической деятельностью												
21	Управление экологическими аспектами деятельности												

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

#### Задача 4

1. Проанализируйте состав общей схемы действий и процедур процесса управления.
2. Дайте обобщенную характеристику и покажите взаимодействие функций координации в процессе управления.
3. Подготовьте презентацию: «Роль управления в организации».
4. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

#### Задача 5

1. Покажите уровни руководства, горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
2. Подготовьте презентацию: «Руководитель и менеджер в системе управления».
3. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

## **Практическая работа по теме «Организационная культура»**

### *Задача 1*

Встреча с практикующим менеджером в аудитории. Деловая беседа на тему: «Взаимосвязь между процессами, функционированием и развитием организации».

### *Задача 2*

Правила, разработанные для менеджеров фирмы «Дженерал моторз»:

1. Твоя задача — проводить общую техническую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
2. Будь внимательным к критике и улучшай предложения, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
4. Имей терпение.
5. Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.
6. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
7. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
8. Будь краток.
9. Всегда благодари подчиненных за хорошую работу.
10. Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
11. Выбор и обучение умелого подчиненного всегда более благодарная работа, чем выполнение работы одним подчиненным.
12. Если то, что делают твои подчиненные, в корне не расходится с твоим мнением, предоставляй им свободу действий.
13. Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, а гордись такими подчиненными.
14. Никогда не используй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в этом последнем случае применяй ее в максимально возможной степени.
15. Если твои распоряжения оказались ошибочными, признай свою ошибку.
16. Во избежание недоразумений всегда старайся дать распоряжение в письменном виде.

Каждая малая группа готовит доклад с ответом на следующие вопросы:

1. Со всеми ли правилами вы согласны? Если нет, то укажите, что необходимо изменить?
2. Все ли эти правила применимы в российских организациях? Обоснуйте свой ответ.
3. Какие правила в настоящий момент являются актуальными для Вашей организации?

### *Задача 3*

История возникновения крупного холдинга, состоящего из трех компаний, такова. В одной из компаний, назовем ее компанией В, погиб руководитель, который был другом лидера компании А. После колебаний и раздумий лидер компании А произвел слияние двух компаний, А и В, возглавив образовавшийся холдинг. Через какое-то время другая компания, назовем ее С, сама «попросилась» под руководство лидера компании А. Так образовался холдинг (назовем его АВС), который возглавил генеральный директор компании А.

Первое время лидер А, очень активный, общительный, энергичный и «моторный» человек, страдал от того, что та интенсивность работы и высокие темпы развития, на которые ориентировался его персонал, трудно воспринимались сотрудниками вошедших в холдинг компаний В и С. Он начал увольнение и прием новых сотрудников. Но во многих случаях приходил к выводу, что увольнять обученный персонал и принимать на работу новых сотрудников, не имеющих навыков работы на производстве, не всегда выгодно. Отчетливо возникла проблема консолидации персонала трех компаний.

В холдинге был проведен цикл тренингов: корпоративный тренинг по разработке документа «Кодекс компании», который был создан силами ведущих сотрудников компаний А, В и С, а также несколько тренингов по конфликт-менеджменту и по продажам. Перед каждым тренингом и после него проводились анкетирование и анализ ответов. В результате такой «массированной» работы генеральный директор добился решения задачи консолидации персонала своего холдинга и усиления своего влияния на персонал.

Каждая малая группа готовит доклад с ответом на следующие вопросы:

1. Каковы цели и результаты объединения компаний?
2. Почему компания С сама «попросилась» под руководство лидера компании А?
3. По каким причинам возникла проблема консолидации персонала трех компаний?
4. Что дала разработка силами ведущих сотрудников компаний А, В и С документа «Кодекс компании»?

#### *Задача 4*

Встреча с практикующим менеджером в аудитории. Деловая беседа на тему: «Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности работников».

### Практические задания к главе 7

---

#### **Практическая работа по теме «Организационное проектирование»**

##### *Задача 1*

Задание малым группам:

1. Выберите тип организации, с которой будете работать:
  - сетевая организация;
  - виртуальная корпорация;
  - многомерная организация;
  - круговая корпорация;
  - интеллектуальная организация;
  - обучающаяся организация.
2. Разработайте виртуальную модель своей организации. Модель должна включать:
  - название организации;
  - описание сферы деятельности;
  - формулировку миссии и философии организации;
  - описание отличительных свойств организации;

- организационную структуру;
- перечень внешних и внутренних условий успешного функционирования организации.

3. Проведите презентацию виртуальной модели организации.

#### *Задача 2*

1. Схематично определите влияние размера организации в системном проектировании организационных систем.
2. Определите содержание, этапы и элементы процесса проектирования организационных систем. Подготовьте презентацию.
3. Подготовьте схему: «Координация при различных стилях руководства».
4. Представитель каждой малой группы делает доклад по содержанию схемы.

*Учебное издание*

**Ружанская Людмила Станиславовна,  
Яшин Александр Александрович,  
Солдатова Юлия Викторовна**

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Редактор О. С. Смирнова  
Верстка О. П. Игнатъевой

Подписано в печать 26.11.2015. Формат 70×100/16.  
Бумага писчая. Плоская печать. Гарнитура Charter.  
Уч.-изд. л. 10,2. Усл. печ. л. 16,1. Тираж 200 экз.  
Заказ 327

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5.  
Тел.: 8(343)375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.  
Тел.: 8(343) 350-56-64, 350-90-13. Факс: 8(343) 358-93-06  
E-mail: press-urfu@mail.ru

