

В.Н. Родионова О.Г. Туровец

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие
2-е издание исправленное и дополненное

Воронеж 2020

УДК 658
ББК 65.291.21

Р е ц е н з е т ы:

кафедра экономики труда и основ управления
Воронежского государственного университета;
д-р экон. наук, проф. Ю.П. Анискин

Родионова В.Н.

Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – 2-е изд., доп. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с. – ISBN 978-5-4446-1416-7. –Текст: непосредственный.

В учебном пособии излагаются основы теории организации и организационного проектирования. Рассматриваются формы строения, модели и законы организации, управление изменениями и организационной культурой.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» по дисциплине «Теория менеджмента: теория организации».

УДК 658
ББК 65.291.21

Родионова В. Н., Туровец О.Г., 2002
Родионова В. Н., Туровец О.Г.,
дополнение, 2020
Оформление.
Издательско-полиграфический центр
«Научная книга», 2020

ISBN 978-5-4446-1416-7

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Теория менеджмента: теория организации» разработано на основе материала лекций, читаемых бакалаврам по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в Воронежском государственном техническом университете. Дисциплина включена в базовую часть основной профессиональной образовательной программы бакалавров.

Цель дисциплины состоит в формировании комплекса знаний, базовых умений и практических навыков в области теории организации, позволяющих бакалавру менеджмента осуществлять профессиональную деятельность, используя научные подходы (законы, принципы, методы) к построению, обеспечению функционирования и развитию организаций разных типов в современных экономических условиях.

Задачами освоения дисциплины являются:

- дать обучающимся знания о сущности природы организаций и основных законах их построения, функционирования и развития;
- обучить научным подходам к проектированию организационной и управленческой структур организации;
- сформировать навыки анализа и совершенствования организационных структур;
- привить навыки идентификации организационной культуры и ее элементов в целях эффективного управления организацией.

Освоение дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» по учебному пособию позволит освоить и устойчиво закрепить утвержденный Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент» состав общепрофессиональных компетенций бакалавра: способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений; способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Структура пособия построена в соответствии с основными разделами учебной дисциплины.

В главе 1 «Введение в теорию организации», изложены базовые положения теории организации. Определены основные понятия, предмет и объект теории организации. Описано место теории организации в системе наук. Изложены подходы к пониманию организации и управления.

В главе 2 «Организация как система» раскрыты определение, понимание и применение понятия организации как системы. Приведены классификация систем и их свойств. Подробно рассмотрены управляемые системы и их особенности.

В главе 3 «Социальные организации, их классификация и особенности» раскрыты представление о социальной и производственной организациях; модели организации как взаимосвязанной совокупности первичных переменных, переменных управления и эффективности.

В главе 4 «Законы организаций» раскрыты сущность, содержание и основы построения системы законов организации, использование знаний действия законов организации в реальных условиях.

В главе 5 «Эволюция теории организации» рассмотрены границы и этапы развития теории организации, результаты исследований в области данной науки, основополагающие идеи теории организации.

В главе 6 «Модели теории организации» раскрыты определение, содержание и классификация моделей организации.

В главе 7 «Структура организации» раскрыты понятие, классические концепции и характеристики организационных структур, понимание важности знания структуры организации и параметров организационных структур для построения и обеспечения эффективного функционирования организаций.

В главе 8 «Строение организации» раскрыты понимание, состав и содержание способов координации деятельности организации, состав базовых элементов структуры организации как системы, формы строения организации и основные тенденции их развития.

В главе 9 «Организационное проектирование» раскрыты понятие, сущность и содержание, процесс и методы организационного проектирования.

В главе 10 «Организационная культура» раскрыты понимание, сущность и принципы построения организационной культуры, содержание современной концепции организационной культуры.

В главе 11 «Управление изменениями» раскрыты понимание и идентификация сущности проявления организационных изменений, уровня изменений, содержание управления изменениями и преодоление сопротивления изменениям, определение стратегий изменений и процесс разработки программы изменений.

В главе 12 «Эффективность деятельности организации» раскрыты результаты исследований сущности эффективности деятельности организации, содержание модели и факторов эффективности организации, понятие и классификация критериев организационной эффективности и видов потерь.

В рамках каждой главы после изложения темы даются ключевые понятия и контрольные тесты для повторения и улучшения освоения приведенного материала. С учетом требований компетентностного подхода к формату и приемам построения учебного процесса в конце глав также приводятся кейсы для анализа и индивидуальные задания, направленные на изучение практики теории организации.

1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория организации

В настоящее время в системе научных знаний появилась и быстро развивается новая научная дисциплина, получившая название теории организации.

Теория - это система основных идей в той или иной области знания, форма научного знания, дающая представление о закономерностях и существенных связях протекания и развития определенных процессов и явлений в природе и обществе.

Теория организации изучает современные организации (предприятия, учреждения, общественные объединения); отношения, возникающие внутри этих организаций; поведение организаций и их связь с внешней средой.

Теория организации как научная дисциплина изучает общие свойства, законы и закономерности создания и развития организаций как единого целого.

Положения теории организации базируются на экономических законах и законах ряда наук: теории систем, кибернетики, теории управления и других. Вместе с тем эта наука опирается и на специфические, присущие ей законы и закономерности. В теории организации сформулированы принципы, на основе которых осуществляются построение, функционирование и развитие организаций.

Наука «Теория организации», как самостоятельная область знаний, имеет свой объект и предмет исследования, свой понятийный аппарат. Объект - это явление, которое исследует та или иная наука

Объектом изучения «Теории организации» являются социальные организации, т.е. человеческие организации, объединяющие людей.

Предмет науки определяет то, чем занимается данная наука, какие стороны объективной действительности она изучает. Объективной основой организации являются отношения, возникающие в процессе совместной деятельности людей.

Предметом «Теории организации» как науки являются организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.

Организационные отношения представляют собой:

- отношения, выражающие объективные формы объединения людей и вещественных факторов трудовых процессов;
- отношения между людьми, возникающие по поводу совместного труда работников;
- отношения, обеспечивающие связи между технической стороной деятельности организаций и отношениями собственности.

Теория организации обладает собственным понятийным аппаратом, который включает присущие ей категории, понятия, термины.

Общим методом науки «Теория организации» является диалектический метод исследования. Для решения конкретных задач наука использует системный подход.

Под **системным подходом** понимается систематизированный метод мышления, в соответствии с которым процесс принятия и обоснования решений базируется на определении общей цели системы и последовательном подчинении общей цели множества подсистем, планов их развития, а также показателей и стандартов работы.

Практическое значение теории организации состоит в выработке форм, методов и условий, реализация которых способна обеспечить эффективное построение, функционирование и развитие организаций.

Место теории организации в системе научных знаний

Организация, как вид деятельности людей, охватывает многие стороны жизни людей и поэтому является объектом изучения ученых и специалистов разных профессий.

В развитии теории организации участвуют представители таких наук, как экономика, социология, психология, наука управления, политические науки и т.д. В связи с этим теорию организации следует рассматривать как комплексную научную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных общественных наук.

Вместе с тем организация, как функция, направлена на объединение людей, финансовых и материальных ресурсов, охватывает различные виды деятельности людей. В науке сформировался достаточно широкий комплекс организационных дисциплин:

• организация предпринимательства;	• организация труда;
• организация научных исследований;	• организация производства;
• организация здравоохранения;	• организация управления и др.

В основе всех организационных наук лежат общие законы, закономерности и принципы. Теория организации устанавливает общие для всех этих наук категории, развивает формы и методы организации и вооружает ими ученых и специалистов.

Организация и управление

Существует два подхода к понятию организации.

Первый - рассматривает организацию как структурное образование, объединяющее определенное количество людей. Второй - трактует ее как особый вид деятельности людей.

В действительности, эти два понятия тесно связаны между собой и дополняют друг друга.

Организация - это интегрированное целое, в котором люди, механизмы, материалы объединены общей деятельностью.

Но для того, чтобы обширный комплекс людей, машин и других ресурсов был объединен и превратился в единое целое - в социальную организацию и чтобы она эффективно работала, ее надо организовать.

Организация как вид деятельности людей направлена на объединение людских, материальных, финансовых и других ресурсов таким образом, чтобы их совместная деятельность обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией.

Следовательно, организация, как структурное образование, может быть создана только в результате ее проявления как особого вида деятельности людей по созданию и обеспечению работы организации - объединения людей.

Организационная деятельность представляет собой процесс, состоящий из ряда последовательных, сменяющих друг друга этапов, и включает в себя:

на этапе *создания* организации - ее проектирование и построение;

на этапе *функционирования* организации - создание условий для ее эффективной работы;

на этапе *развития* организации - выявление проблем и осуществление мер по их разрешению в целях совершенствования и повышения эффективности работы организации.

Нормальное функционирование организации предполагает необходимость постоянного воздействия на нее для достижения целей организации. Эта задача решается с помощью функции управления.

Управление является средством достижения целей, стоящих перед организацией, позволяет сделать систему более гибкой и повысить ее эффективность.

Функция управления включает в себя: планирование деятельности организации, координацию деятельности работ по выполнению плановых заданий, контроль за их выполнением и регулирование хода работ, учет и оценку результатов.

Управление обеспечивает постоянный контроль за работой организации и оказывает необходимое воздействие на организацию с тем, чтобы удерживать ее параметры в заданных пределах для достижения поставленных перед ней целей.

Организация	Управление
Организация как процесс обеспечивает создание структурного образования - социальной организации	Управление призвано поддерживать параметры социальной организации в заданных пределах

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Деловая организация
- Неформальная организация
- Организация
- Организационные отношения
- Сложная организация
- Управление
- Формальная организация
- Характеристики организации

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание: выберите один вариант ответа из предложенных.

1. Теория организации как научная дисциплина изучает:
 - а) общие законы развития систем;
 - б) принципы функционирования бизнес-структур;
 - в) общие свойства, законы и закономерности создания и развития организаций как единого целого.

2. Объектом изучения дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» являются:
 - а) экономические системы;
 - б) социальные организации;
 - в) коммерческие организации;
 - г) организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.

3. Предметом изучения дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» выступают:
 - а) экономические системы;
 - б) социальные организации;
 - в) коммерческие организации;
 - г) организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда в организациях различного типа.

4. Практическое значение изучения дисциплины «Теория менеджмента: теория организации» заключается в следующем утверждении:

а) позволяет выработать формы, методы и условия, реализация которых способна обеспечить эффективное построение, функционирование и развитие организаций;

б) способствует развитию внутрифирменных коммуникаций между работниками;

в) позволяет сформировать организационную структуру управления, направленную на эффективное достижение целей организации.

5. 2. Организация как вид деятельности направлена:

а) на объединение подсистем в системы;

б) на объединение ресурсов для обеспечения задач, стоящих перед организацией;

в) на объединение ресурсов и их использование;

г) повышение эффективности использования ресурсов.

6. Организационная деятельность представляет собой процесс, состоящий из последовательных этапов, а именно:

а) создание, функционирование, развитие организации;

б) создание, функционирование, развитие, разрушение организации;

в) создание, управление процессами организации;

г) зарождение, планирование, координирование, регулирование организации.

7. Организационные отношения включают:

а) воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, реорганизации и прекращении деятельности организации;

б) административные и независимые отношения;

в) легитимные и противоправные отношения;

г) воздействия и взаимодействия при создании организации;

д) устойчивые и неустойчивые отношения.

8. Организация как социальное явление представляет собой:

а) группу людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и

б) большую группу разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте;

в) частного предпринимателя, ведущего самостоятельную коммерческую деятельность.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА **«Чай с добавками повсюду»**

Фирму «Чай вдвоем» основали в 1992 г. два товарища Михаил Гладков и Андрей Смирнов. В то время им было по двадцать лет, и они искали себе какое-нибудь занятие на лето. Оба были из тех, кого называют «свободные духом». Но даже им нужно было что-то есть, поэтому Михаил Г. и Андрей С. решили изготавливать и продавать чай с травяными добавками. Они хотели организовать нечто, что обеспечило бы их достойное существование и при этом без неприятной необходимости работать каждый день с 9 до 17 часов. Так была создана фирма «Чай вдвоем».

Когда организация начала свое существование, не было ни должностных инструкций, ни распределения властных полномочий. Михаил, Андрей и те, кого они смогли быстро привлечь к делу, собирали травы в Крымских горах. Их жены и подруги изготавливали пакетики для чая. Каждый энергично брался за смешивание и составление сортов чая. Затем готовый продукт продавался в магазинах «Дары природы» во многих городах Крыма. Решения принимались «всей командой». Раз в неделю проводились неформальные собрания – производственные совещания, которые могли продолжаться 6-8 часов. На таких собраниях участники подробно обсуждали все вопросы, связанные с изготовлением, рекламой и сбытом чая.

Однако фирме не суждено было остаться свободной и гибкой организацией. Очень скоро после ее основания стало происходить нечто «драматически» изменившее ее структуру. Чай с травяными добавками стали покупать! Спрос на чай непрерывно рос. Возникла необходимость расширения производства. На первом этапе своего существования организация имела достаточно простую структуру, численность работающих не превышала 5 человек (друзья и родственники). Все работы производились в одном помещении, каждый знал работу другого и мог заменить его на рабочем месте, что позволяло быстро приспосабливаться к новым условиям. С постепенным увеличением численности до 15, а затем до 30 человек и далее производственные связи усложнялись. Основателям фирмы стало ясно, что прежняя свобода больше не будет приносить эффект.

Работу пришлось разделить. Были сформированы отделы, созданы производственные участки, разработаны должностные инструкции и порядок выполнения работ на каждой операции. В настоящее время структура фирмы «Чай вдвоем» напоминает структуру фирмы Thomas J. Lipton.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Прочитайте текст статьи и сформируйте перечень требований (условий), которым должна соответствовать группа людей, чтобы считаться организацией. Подумайте, всегда ли некая группа является организацией.

2. Охарактеризуйте фирму «Чай вдвоем» как деловую организацию на каждом из этапов ее развития.

3. На каком этапе становления фирмы работы показались Вам более специализированными, а обязанности более определенными?

4. Какие характеристики (общие черты) могут служить для описания деловой организации и позволяют понять – почему необходимо управлять организацией, чтобы добиться успеха.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Опишите организацию любой сферы деятельности, в которой вы нашли условия, подтверждающие сложившееся представление о социальных (деловых) организациях. Текст должен состоять из фактов организационной жизни и содержать характеристику отличительных признаков организации.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Понятие организации

Для удовлетворения потребностей общества, разных групп населения в материальных и духовных благах, в бытовых услугах, охране здоровья, воспитании детей, образовании общество создает специальные учреждения - организации.

Организации - органические ячейки общества и самая массовая форма объединенного труда. В них реализуются производственные, социальные и экономические отношения, концентрируются основные трудовые ресурсы страны, ее технико-технологическая база и финансовые средства.

Организация - это целевая общность людей, деятельность которых интегрирована и соответствующим образом упорядочена. Организация создается обществом для решения определенного круга социальных задач.

Организации создаются для осуществления определенных целей. Цели организации задаются извне или вырабатываются внутри них. С учетом этих целей выбираются форма и устройство организации.

В организацию входят ее участники, члены, работники. Организация - это не один человек. Это - общность людей. Причем, общность людей не просто связанных между собой, а взаимосвязанных, где действия одного обусловлены действиями другого и вызывают их.

Люди объединяются в организации потому, что цели, которые они ставят перед собой и которые важны для каждого из них, не могут быть достигнуты никем из них порознь. Только интеграция целей отдельных членов организации позволит достичь ее целей.

Возникает вопрос, почему человечество так часто прибегает к такой форме устройства, как организация? В чем ее преимущества?

Многовековой опыт людей указывает на важное достоинство организации, которое состоит в том, что, соединившись наилучшим образом, люди могут получить больший результат своей деятельности, чем действуя порознь.

В этом находит выражение так называемый «эффект организации», являющийся следствием возникновения при объединении людей прироста энергии. Источником дополнительной энергии является взаимодействие участников организации.

Наука об организации стала наукой, когда открылось, что одинакового результата в определенных условиях можно достичь путем применения нового оборудования и за счет лучшей организации. С тех пор главной задачей этой науки стал поиск способов наращивания дополнительной энергии как средства реализации организационного эффекта.

Понятие системы

Охарактеризованное выше понятие организации, в котором подчеркивается ее единство, целостность в определенной мере совпадает с часто применяющимся понятием системы. Следует выяснить, в чем эти понятия совпадают, в чем их различие.

Системой называется организованное сложное целое, совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное, единое целое. Иначе говоря, под **системой** понимается наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами.

При такой трактовке системами являются:

- машины, собранные из множества деталей и узлов;
- человеческий организм, образуемый совокупностью клеток;
- предприятие, объединяющее и связывающее в единое целое множество производственных процессов, коллективов людей, машины и т.д.

Рассмотрим такие термины, как «объекты», «свойства», «связи».

Объекты - это части или компоненты системы. Такая сложная система, как предприятие, включает в себя цехи и участки, станочный парк, коллективы людей и т.д.

Свойства - это качество параметров объектов, а качество - есть внешнее проявление того способа, с помощью которого получается знание об объекте или которым объект вводится в систему. Свойства позволяют описывать объект количественно, выражая его в единицах, имеющих определенную размерность.

Связь - это то, что соединяет объекты и свойства в единое целое. Без связей система не может работать, функционировать.

КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ И ИХ СВОЙСТВ

Системы могут быть физическими и абстрактными.

Физические системы состоят из изделий, оборудования, людей и т.п.

Абстрактные системы отличаются тем, что в них свойства объектов существуют только в уме исследователя, представляя собой символы.

Выделяются искусственные и естественные системы.

Искусственные системы - это системы, созданные человеком.

Естественные системы - это системы, существующие изначально, независимо от усилий человека.

Могут быть выделены технические, биологические и социальные системы.

Технические системы - это технические устройства (машины, приборы) или технологические процессы, основанные на применении тех или иных технических средств.

Биологические системы - организмы людей, животных и т.п.

Социальные системы - системы, объединяющие людей, в функционировании которых человек играет активную роль.

Системы обладают некоторыми свойствами.

- Большинство систем являются открытыми, т.е. обмениваются с окружающей их средой веществом, энергией, информацией.
- Многие системы обладают свойством адаптации, т.е. способностью реагировать на окружающие среды так, чтобы получить в результате благоприятные последствия для деятельности системы.
- Ряд систем обладает таким свойством, при котором часть из выходов (результатов поведения) системы вновь воздействует на вход системы с тем, чтобы вызвать последующие выходы. Такие системы называются системами с обратной связью (рис. 1).



Рис. 1. Система с обратной связью

Искусственным системам присущи и некоторые особые свойства: совместимость или гармония систем, способность к оптимизации.

ОКРУЖАЮЩАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Система существует в некоторой окружающей среде. Эта среда во многом обуславливает поведение системы и ее особенности.

Окружающая внешняя среда определяется как набор заключенных внутри конкретных пределов объектов, которые влияют на действие системы. Иными словами, окружающая среда есть совокупность всех объектов, изменение которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Из определения окружающей среды следует, что любая система может быть подразделена на подсистемы. Объекты, принадлежащие одной подсистеме, с успехом могут рассматриваться как часть окружающей среды другой системы.

УПРАВЛЯЕМЫЕ СИСТЕМЫ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

Системы, которые обладают свойством изменять свое поведение, переходить в разные состояния под влиянием различных управляющих воздействий, называются **управляемыми** системами.

В управляемых системах всегда присутствует орган, осуществляющий функции управления, т.е. субъект управления (управляющая часть), и имеется объект управления (управляемая часть).

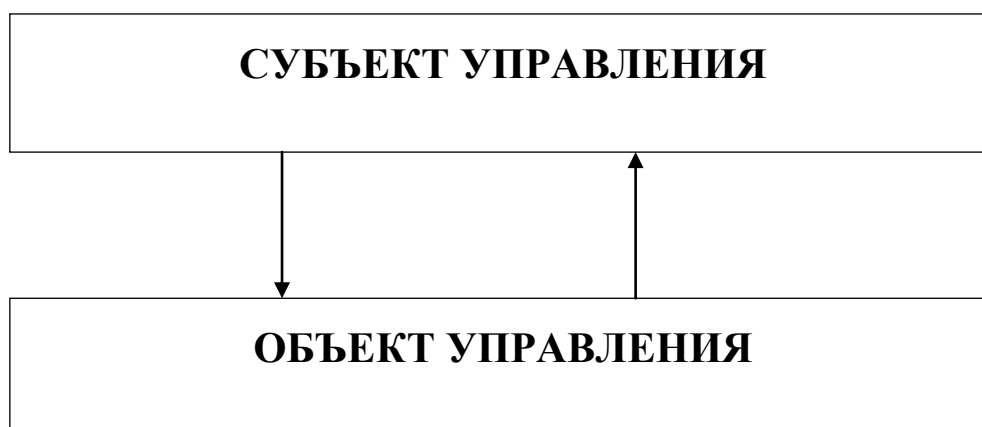


Рис. 2. Простейшая схема управляемой системы

На рис. 2 стрелками указаны направления воздействий, которыми обмениваются части системы. На каждую 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.

При решении задач управления выделяют два типа входных величин: управляющие воздействия X и возмущающие воздействия M .

К **управляющим** воздействиям относятся такие величины, значениями которых можно распоряжаться при управлении системой и можно их изменять с целью осуществления движения в желаемом направлении.

Возмущающие воздействия оказывают влияние на движение, и их в процессе управления нельзя изменять, а надо учитывать при выработке управляющих воздействий.

Воздействие самой системы на окружающую среду характеризуется значениями ее выходных величин Y . Совокупность выходных величин позволяет субъекту управления соответствию результатов целям управления. Выходные величины, как правило, изменяются с изменением входных величин.

На результаты работы системы влияют и возмущения внутреннего характера, возникающие в самой системе. Внутреннее состояние системы можно охарактеризовать совокупностью значений m , определяющих ее поведение (рис. 3).

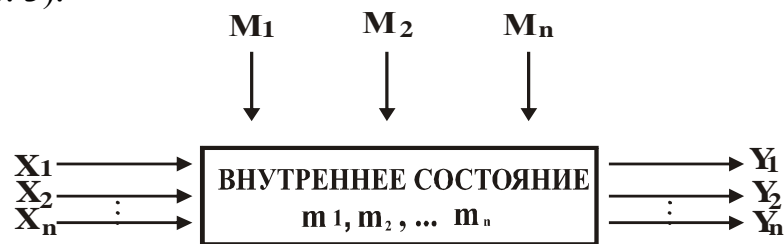


Рис. 3. Характеристика системы

Таким образом, для характеристики системы и ее поведения можно выявить три группы переменных:

- входные переменные или входные воздействия X и M , представляющие сигналы, генерируемые во внешней среде и влияющие на поведение системы;
- выходные переменные или переменные, характеризующие реакцию системы Y и позволяющие описать некоторые стороны поведения системы;
- переменные состояния системы m , характеризующие динамическое поведение системы.

Понятие организации и системы весьма близки друг другу. Объясняется это тем, что организация есть частный случай системы.

Люди объединяются для того, чтобы своей деятельностью удовлетворить потребность отдельного человека, коллектива или общества. Для того, чтобы обширный комплекс людей, машин, материалов и других ресурсов смог функционировать как единое целое, необходимо их объединение, превращение в организацию, создание специальной системы.

Первым, кто обратил внимание на необходимость создания систем, организующих труд людей для решения стоящих перед ними задач, был наш соотечественник А.А. Богданов. Он писал:

«Жизнь человека и коллектива представляет собой цепь постановки - решения задач. Главная трудность заключается здесь в их величайшей разнородности. Задачи таковы, чтобы организовать рабочие силы и средства производства в планомерно функционирующую систему; это организация людей и вещей в целесообразное единство».

Современная наука стремится представить организацию как систему, состоящую из взаимозависимых частей и переменных, и рассматривает организацию как социальную систему, входящую в состав более широкой системы общества.

Ниже приводятся отличительные черты организации как социальной системы.

- Организации - целевые системы. Они создаются для достижения определенных целей.

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

- Организации свойственна иерархичность, которую можно представить в виде пирамидальности ее построения с единым центром. Организация - иерархически построенная система.

Организация представляет собой некоторую систему, в которой люди иерархически соединяются между собой в общность для достижения поставленной цели.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Закрытая система
- Организация
- Открытая система
- Подсистема
- Социотехническая система
- Управляемая система
- Управляющие воздействия

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных:

1. Системы, которые обладают свойством изменять свое поведение, переходить в разные состояния под влиянием различных управляющих воздействий, являются:

- а) управляющими;
- б) управляемыми;
- в) открытыми;
- г) искусственными.

2. К отличительным чертам организации как социальной системы относятся:

- а) общность людей и наличие определенной цели деятельности;
- б) иерархичность построения;
- в) наличие определенной цели деятельности и финансовых ресурсов;

3. Организационная система – это:

- а) совокупность механизмов внутреннего и внешнего функционирования;

б) штатное расписание, позволяющее распределить и согласовать деятельность работников организации;

в) элементарная линейная структура предприятия, включающая руководителя организации и исполнителей работ;

г) это комплекс элементов, которые обеспечивают взаимодействие технических, технологических, экономических и социальных подсистем

4. Системный подход к рассмотрению организации признает:

а) наличие в структуре организации множества объектов с набором связей между ними и свойствами;

б) определенную иерархию ценностей внутри организации;

в) целевой характер организационной деятельности.

5. К окружающей внешней среде организации системы относятся:

а) заключенные внутри конкретных пределов объекты, изменение которых влияет на систему, а также те объекты, чьи свойства меняются в результате поведения системы;

б) производственные процессы, отклонения в которых изменяют связи элементов внутри системы;

в) политико-правовые отношения в государстве.

6. «Обратная связь» в замкнутой системе управления означает ...

а) информацию о входах объекта управления

б) корректирующие воздействия на объект управления

в) информацию о выходах объекта управления

г) управляющие воздействия на объект управления

д) информацию о воздействиях внешней среды

7. Для характеристики системы и ее поведения используется:

а) переменные, характеризующие состояние внешней среды

б) переменные управления

в) переменные, характеризующие реакцию системы на внешние воздействия

8. Открытая система – это система, которая ...

а) игнорирует эффект внешнего развития

б) предполагает взаимодействие с окружающим миром

в) не имеет обратную связь

г) обладает свойством получать информацию или деньги, или ресурсы

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА «Производственная система БрАЗа»

В 2008 г., еще до кризиса, на Братском алюминиевом заводе (БрАЗ) был поставлен мировой рекорд – впервые в истории алюминиевой промышленности в рамках календарного года был преодолен порог производства в 1 млн. тонн алюминия. Однако вскоре ситуация на рынке изменилась так сильно, что в ряде компаний производственные показатели откатились на несколько лет назад.

Но БрАЗу удалось сохранить стабильное производство в условиях экономического спада за счет новой производственной системы.

Создание производственной системы на БрАЗе началось в 2006 году. Первым шагом стала ликвидация цехового уровня управления. Цех – привычная форма организации работы промышленных предприятий со своими законами и принципами работы (в цеховых интересах могут искажаться реальные производственные параметры). Ликвидировав цеховую структуру предприятия, удалось избавиться от этой проблемы, сократив одновременно количество уровней управления.

Главным фактором успеха, по мнению, управляющего директора БрАЗа, стала вовлеченность людей в реализацию проекта. Степень продвижения производственной системы на БрАЗе измеряют в количестве сделанных шагов. Шаг понимается как радикальное изменение структуры управления производством, технологий, персонал. Каждый шаг имеет целью выявление проблем и их устранение.

С окончанием официальной стадии внедрения производственной системы на БрАЗе право решения возникающих проблем передано коллективу.

ЗАДАНИЕ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Используя ресурсы, Интернет соберите дополнительную информацию о ПАО «Русал Братский алюминиевый завод».
2. Выпишите все системные элементы БрАЗа, укажите характер их взаимной связи и взаимного влияния.
3. Объясните, почему рассматриваемую организацию можно считать управляемой системой.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

1. Опишите любую из известных Вам организаций как открытую систему.
2. Представьте компоненты внутренней и внешней среды организации. Покажите какие компоненты организации наиболее подвержены влиянию внешней среды.

3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ

Социальная организация

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

Социальные организации имеют многообразные формы. В качестве примеров можно назвать: предприятие, больницу, вуз, школу, политическую партию, спортивное общество и т.д.

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

Есть несколько подходов к классификации социальных организаций.

Первая классификация - по принципам объединения людей. Ее предложил А. Этциани. Он выявляет три группы организаций:

- добровольные организации, члены которых объединены на добровольной основе: церкви, политические партии, клубы и т.д.;
- принудительные организации, членами которых становятся принудительным путем: армия, начальная школа, места заключения, психиатрическая больница и т.д.;
- унитарные организации, члены которых объединяются для достижения общих и индивидуальных целей. Это предприятия, банки, высшие учебные заведения и т.д.

Как и системы, организации подразделяются на искусственные и естественные.

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

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

Различают организации и по характеру деятельности.

- Технологические организации - реализуют технологию изготовления определенной продукции или предоставления услуг.
- Программно-целевые организации - реализуют определенную программу работ по решению некоторой социальной проблемы.
- Непрограммные организации - реализуют гибкую и сложную программу действий, которую определить заранее невозможно.

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

Производственные организации

К социальным организациям относится группа производственных организаций.

Производственная организация, как система, представляет собой совокупность элементов и связей между ними. Она создается в процессе организации и выступает в качестве предприятия.

Производственная организация - это совокупность людей, механизмов, материалов и других ресурсов, интегрированных в единую социальную систему, имеющую целью своей деятельности производство материальных благ.

Предприятие, являясь социальной системой, состоит из подсистем, которые могут быть сгруппированы по различным признакам. В единой системе предприятия выделяются иерархические, функциональные, кибернетические системы, каждая из которых в свою очередь может одновременно рассматриваться и как ступень иерархии, и как функциональная, и как кибернетическая система.

Предприятие является сложной *иерархической системой*, в которой в качестве ступеней иерархии выступает производство, цех, участок, рабочее место. На всех ступенях иерархии могут быть выделены функциональные системы. Как кибернетические системы, они имеют объект и субъект управления.

На предприятии могут быть выделены частные функции в виде относительно обособленных комплексов. Реализующие эти функции виды деятельности обладают определенной самостоятельностью и целевой направленностью, что позволяет их объединить в функциональные подсистемы:

1. подсистемы процесса производства: подготовки производства, основных производственных процессов, процессов производственной инфраструктуры, материально-технического снабжения производства, маркетинга и сбыта продукции;

2. подсистемы, определяющие состав элементов производственного процесса: функционирования орудий труда, организации труда, движения предметов труда, организации информационных потоков;

3. подсистемы, обеспечивающие интеграцию всех производственных процессов: формирования производственной структуры, организации оперативного планирования производства, организации внутривыпускных отношений.

Каждое звено (подразделение) предприятия и каждая функциональная подсистема являются и кибернетическими системами. Они имеют объект и субъект управления, соединенные между собой каналами прямой и обратной связи.

Производственным организациям, несмотря на их многообразие, присущ ряд общих свойств:

- Ориентация деятельности предприятия на социальные потребности. Производственные организации создаются для удовлетворения потребностей общества в материальных благах.

- Целенаправленность, как свойство производственной системы, определяет, что система может иметь несколько целей. Они могут быть внешними и внутренними. Деятельность организации строится таким образом, чтобы поставленные цели были достигнуты.

- Целостность производственной организации рассматривается как свойство, обеспечивающее взаимосвязи людей, орудий и предметов труда в процессе производства и реализации товаров и услуг.

- Интегрированный характер системы. В состав производственной организации входят различные подразделения, объединенные общими целями и общей программой развития.

- Наличие объекта управления - совокупность участников процесса производства, орудий и предметов труда, осуществляющих деятельность по производству материальных благ.

- Наличие единого центра управления (субъекта управления), роль которого заключается в координации деятельности участников производственного процесса путем управляющих воздействий.

- Иерархическая структура системы. Производственные организации имеют иерархическую структуру.

- Способность решать возникающие проблемы.

Модель организации

Модель производственной организации непосредственно основывается на концепции социальных систем и помогает представить составляющие организации, ее инструментальные и поведенческие переменные.

Структура концептуальной модели организации приведена на рис. 4.

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



Рис. 4. Структурная основа модели социальной организационной системы

ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

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

Окружающая (внешняя) среда включает в себя:

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

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

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

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

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

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

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

На основании сформированной цели и стратегии предприятия разрабатывают политику предприятия.

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

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

Производственно-технологическая основа - важнейшая первичная переменная.

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

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

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

Персонал - одна из существенных переменных социальной системы.

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

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

ПЕРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНИЯ

Переменные управления - это собственно характеристики управляющей системы. К переменным управления относят:

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

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

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

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

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

Процессы управления. Структура и процессы - две неразделимые стороны организационной системы. Характер процессов, протекающих в системе, в значительной степени определяет структуру организации.

Процессы в организационной системе подразделяются на процессы функционирования и процессы развития. К первой группе относятся: функции управления, принятия решений, организационные коммуникации; ко второй - процессы нововведений и организационного роста.

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

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

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

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

В современных условиях организационные изменения направлены на расширение применения гибких адаптивных форм организации и увеличение темпов организационных изменений под влиянием меняющихся объективных условий.

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

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

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

Лидерство - это способность эффективно влиять на деятельность подчиненных во имя достижения целей организации.

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

Выделяют четыре стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, патерналистско-авторитарный, совещательный, партисипативный.

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

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

Результаты поведения людей характеризуются двояко:

- через внешние показатели производительности, отражающие объективные экономические результаты труда;

- через внутренние показатели удовлетворения (для отдельного работника) и организационного климата (для группы или организации).

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

Мотивация является главной характеристикой поведения человека.

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

Мотивация основана на следующих предпосылках:

- человек в производстве мотивируется, прежде всего, экономически;
- в качестве дополнительных стимулов действует стремление к безопасным и хорошим условиям труда, включая неавторитетное, внимательное отношение начальников к подчиненным;
- использование в мотивации факторов социального плана, в том числе обогащения труда, морального поощрения, продвижения, самовыражения и т.д.

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

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

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

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

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

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

ПЕРЕМЕННЫЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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

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

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

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

В табл. 1 приводится распределение критериев эффективности по блокам модели организации.

Таблица 1

Распределение критериев эффективности
по блокам модели организации

Блок окружающей (внешней) среды	Блок целей и стратегии
1	2
выживание фирмы в конкурентной борьбе; долгосрочный устойчивый доход (прибыль); темпы роста организации; удовлетворение требований потребителей; обеспечение ресурсами, поступающими извне; степень контроля над средой деятельности; выполнение социальных и политических функций в общественном и местном окружении	финансовое положение (текущая прибыль, поступление наличности); общий объем продаж; объем и качество выпускаемой продукции; доля рынка; доля новой продукции в общем выпуске; степень удовлетворения интересов различных групп (акционеров, менеджеров, профсоюзов и т.д.)
Блок технико-производственных переменных	Блок переменных управления

1	2
<p>Внутренняя экономическая эффективность:</p> <p>норма дохода на капитал; производительность труда; себестоимость; расход ресурсов на одно изделие; отходы на одно изделие; объем продаж на одного работника сбыта</p> <p>Критерии соответствия:</p> <p>выполнение установленных параметров технологического процесса, норм расхода ресурсов, выработки на одного рабочего, других нормативов и технико-экономических параметров; согласованность значений первичных переменных и переменных управления; выполнение принципов рациональной организации</p>	<p>Внутренняя рациональность аппарата управления:</p> <p>обеспеченность руководителей информацией; стоимость обработки информации; скорость принятия решений; уровень контроля за исполнением; надежность функционирования</p> <p>Потенциал:</p> <p>адаптивность; гибкость; способность к росту</p> <p>Качество организационного поведения:</p> <p>уровень организационного поведения; отсутствие конфликтов; степень мотивации работников; текучесть кадров; уклонение от участия в управлении</p>

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Добровольные организации
- Естественные организации
- Искусственные организации
- Модель организации
- Первичные переменные
- Переменные управления
- Принудительная организация
- Программно-целевая организация
- Производственная организация
- Социальная организация

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

1. Примером социальной организации является:
- а) система здравоохранения;
 - б) система образования;
 - в) общественная организация;
 - г) система налогообложения;
 - д) церковь;

е) финансовая система.

2. Университет относится к классу ... организаций

- а) управляющих;
- б) обслуживающих;
- в) неформальных;
- г) производящих;
- д) общественных.

3. Организации классифицируются с целью

- а) проектирования
- б) оценки
- в) реорганизации
- г) идентификации

4. Социальные организации классифицируются

- а) по взаимосвязям
- б) по характеру деятельности
- в) по представлениям
- г) по порядкам

5. Социальные организации по направленности их деятельности разделяются на виды:

- а) технические
- б) технологические
- в) экономические
- г) добровольные

6. Основными переменными модели социальной организационной системы являются:

- а) организационная структура и процессы управления
- б) организационная структура и эмерджентность
- в) переменные внешней среды и адаптивность
- г) производственно-технологические характеристики и целенаправленность

7. К основным системным свойствам организации относятся:

- а) клиентоориентированность
- б) самоорганизация
- в) целостность
- г) историчность

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА *«Сбербанк»: история в 170 лет*

История «Сбербанка России» началась 170 лет назад, в XIX в. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны. Сегодня банк интересует не только всем известное бережливое производство, но, может быть, более значимое для «Сбербанка» понятие «гемба». Гем-ба — это место, где создается ценность или оказывается услуга. И одно из главных правил компании Toyota: «Если возникла проблема — иди туда, где эта проблема возникла (гемба), и найди решение на месте». Для «Сбербанка» гемба — это отделения, где обслуживаются клиенты. Именно там находится ключ к решению многих проблем. И лучше всех об этом знают сотрудники банка, которые там работают и каждый день сталкиваются с подобными проблемами. Именно эта идея и легла в основу «Биржи идей».

«Биржа идей» была открыта в 2009 г. Она основана на инициативе каждого сотрудника — подать предложение может каждый. Это первый этап реализации технологии краудсорсинга (использования идеи коллективного разума для решения задач). Практика двух лет работы подтвердила правильность данного решения. Более 110 тыс. участников, почти 90 тыс. предложений, коллективы соавторов, бурные дискуссии и безудержная фантазия авторов и на выходе эффект более 7 млрд. руб. от внедрения предложений. Работать напрямую с большими группами людей крайне сложно, но без опоры на этот ресурс многие идеи, рожденные в головах кабинетных специалистов, обречены на неудачу. В «Сбербанке» это поняли и намерены расширять опыт в данной области. Проект «Сбер-банк-21» — это новый этап в освоении технологии краудсорсинга и выход на принципиально новый уровень.

Основные цели и задачи данного проекта вице-президент «Сбербанка» охарактеризовал так: «Мы считаем, что технологии краудсорсинга позволяют разрабатывать новые продукты и услуги. Это не только голос клиента, это еще и новая модель управления. Современные технологии позволяют совершенно по-новому управлять компанией, сообществом и даже государством. И мы решили внедрить данную технику у себя».

«Я уверен, что краудсорсинг будет технологией будущего, которая обеспечит переворот в управлении, когда источником новых идей будут сотрудники компании, общественные организации, жители страны. Современные технологии позволяют организовать это на принципиально другом уровне», — считает Герман Греф.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Какие переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились цель и стратегия Сбербанка?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей «Сбербанка»? Можно ли это назвать частью организационной культуры «Сбербанка»?

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ

На портале «Управление производством» (<http://www.up-pro.ru/>) найдите статью, которая бы содержала материал, характеризующий социальную структуру организации.

1. Какие процессы, социальные и экономические отношения имеют место в данной организации.
2. Охарактеризуйте социальную структуру организации.
3. Опишите используемый стиль руководства. Какова его эффективность?

Представьте компоненты внутренней и внешней среды организации на примере конкретной известной Вам фирмы (укажите сферу деятельности). Покажите, какие параметры организации наиболее подвержены влиянию внешней среды.

4. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В процессе изучения особенностей функционирования и развития сложных систем, к числу которых относятся и организации, выявлен ряд законов, помогающих глубже понять процессы, протекающие в организации, и формировать адекватные модели принятия решений.

Законы строения организаций

Законы строения организаций отражают внутренние устойчивые связи, наблюдаемые между элементами (частями) организации и внешним окружением, и организацией в целом (рис. 5).

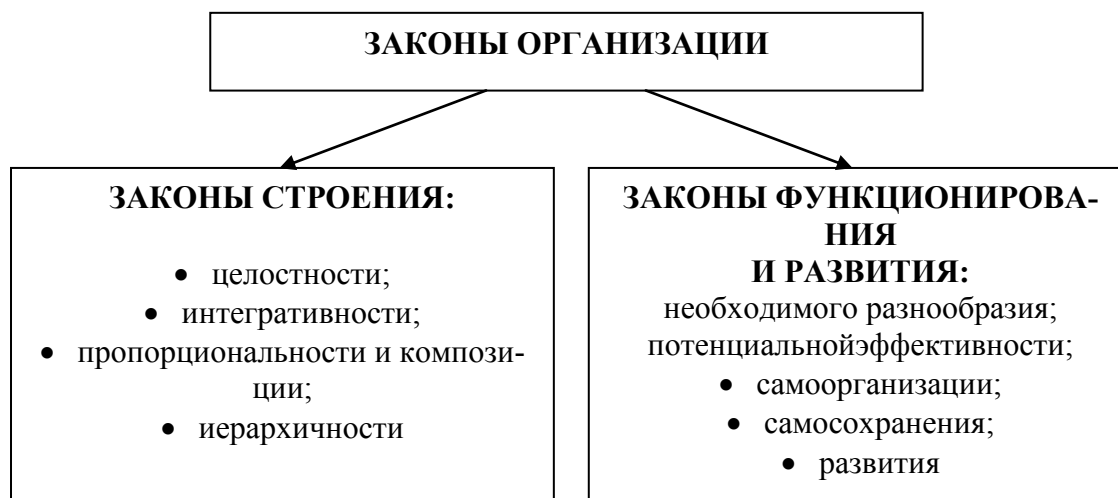


Рис. 5. Законы организации

Рассмотрим некоторые из этих законов.

Закон целостности (эмерджентности) организаций проявляется в возникновении у нее «новых» интегративных качеств, не свойственных ее компонентам.

Для организаций, как образований, созданных с определенной целью, особое значение имеет появление новых качеств, обуславливающих назначение системы. В промышленных организациях, например, такие качества можно наблюдать в тех случаях, когда налажены производственное сотрудничество и кооперация между отдельными частями предприятия и производственными организациями, составляющими вместе сложный производственный комплекс. Выходом созданной организационной системы являются такие подвергшиеся сложной переработке изделия, производство которых возможно только в результате кооперации.

Закон целостности организаций характеризует взаимообусловленность части и целого в двух направлениях:

1. Свойства организации (целого) Q не являются суммой свойств элементов (частей) q_i :

$$Q \neq \sum_i^n q_i \cdot \quad (1)$$

2. Свойства организации (целого) зависят от свойств ее элементов (частей):

$$Q = f(q_i) \cdot \quad (2)$$

Первое направление действия закона целостности устанавливает изменение взаимоотношений организации как целого со средой (по сравнению с взаимодействием с ней отдельно взятых элементов) и утрату элементами некоторых свойств, когда они становятся элементами организационной системы.

Пример. *Производственная система подавляет у работников вокальные и хореографические способности и использует только те их свойства, которые необходимы для осуществления процесса производства.*

Вторая сторона закона целостности указывает на взаимозависимость свойств организации и ее элементов.

Пример. *Если одно из управленческих звеньев перестанет выполнять свои функции, характеристики системы управления изменятся и качество ее функционирования существенно снизится.*

Любая организационная система находится между крайними состояниями абсолютной целостности и абсолютной аддитивности. Свойство аддитивности проявляется у организаций, распавшихся на независимые части; тогда становится справедливым соотношение:

$$Q = \sum_i^n q_i \cdot \quad (3)$$

В этом случае говорить об организации как о целостной системе уже нельзя. Наблюдаемое состояние организации (ее «срез») можно охарактеризовать степенью проявления одного из этих свойств (целостности или аддитивности) или тенденций к его нарастанию или уменьшению.

Для оценки этих тенденций введены две сопряженные закономерности: прогрессирующей факторизации (стремления организации к состоянию со все более независимыми элементами) и прогрессирующей систематизации (стремления организации к уменьшению самостоятельности элементов, т.е. к большей целостности).

В настоящее время имеются попытки введения сравнительных количественных оценок степени целостности.

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях /1/. Это позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают.

Реализация данного закона требует оптимального состояния и композиции общих, частных и индивидуальных целей.

Закон иерархичности состоит в упорядочении взаимодействий между уровнями организаций в порядке от высшего к низшему и рассмотрении организаций как сложных многоуровневых систем.

В соответствии с законом иерархичности каждый из уровней организации выступает как управляющий по отношению ко всем нижележащим и как управляемый, подчиненный по отношению к вышележащим. В иерархически построенной организации существует структурная и функциональная дифференциация, т.е. каждый уровень специализируется на выполнении определенного рода функций, причем на более высоких уровнях иерархии осуществляются преимущественно функции согласования и интеграции.

Иерархическое построение организаций объясняется тем, что управление в них связано с получением, переработкой и использованием больших массивов информации. Нижележащие уровни используют более детальную и конкретную информацию, охватывающую только отдельные стороны функционирования организации; на более высокие уровни поступает обобщенная информация, относящаяся к организации в целом. Закон иерархичности проявляется в том, что структура организаций никогда не бывает абсолютно жесткой; иерархия, как правило, сочетается с большей или меньшей автономией нижележащих уровней по отношению к вышележащим, и в управлении организацией используются присущие каждому уровню возможности самоорганизации.

Отмеченные особенности иерархических структур характерны для всех типов организаций. С точки зрения полезности их использования при проведении системного анализа деятельности организаций можно выделить главные:

- в соответствии с законом коммуникативности каждый уровень иерархической упорядоченности имеет сложные взаимоотношения с вышележащими и нижележащими уровнями. Это проявляется в том, что каждая иерархическая ступень, направленная в сторону нижележащего уровня, имеет характер автономного целого (системы), и одновременно с этим та же ступень рассматривается по отношению к узлу (вершине) вышележащего уровня, проявляет свойства зависимой части (элемента вышестоящей системы, которой он подчинен). Такая конкретизация закона иерархичности объясняет неоднозначность в толковании понятий «цель» и «средства», «система» и «подсистема» организации, что часто наблюдается в реальных условиях и приводит к некоторым спорам, а именно: как правильно называть, например, подсистему «Управления персоналом» - по-прежнему подсистемой организации или переводить ее в ранг системы;

- качественные изменения свойств компонентов более высокого уровня иерархии по сравнению с объединяемыми компонентами нижележащего уровня проявляются на каждом уровне иерархии организации. При этом объединение компонентов в каждом узле иерархии приводит не только к появлению новых интегративных свойств у данной подсистемы, но и к тому, что каждый подчиненный член иерархии приобретает свойства, отсутствующие у него в изолированном состоянии. Благодаря этой особенности с помощью иерархических представлений можно исследовать проблемы организаций, функционирующих в сложной, динамической среде.

Законы функционирования и развития организаций

Законы функционирования и развития организаций раскрывают устойчивые причинно-следственные связи и взаимообусловленность явлений, наблюдаемых в процессе жизнедеятельности организаций, характеризуют основную линию (особенности) и направленность их развития. К числу условных законов функционирования и развития организаций относятся законы «необходимого разнообразия», потенциальной эффективности, самоорганизации и историчности. В последующем изложении раскрываются особенности их проявления.

Закон «необходимого разнообразия» применительно к организационным системам может быть сформулирован следующим образом: разнообразие системы управления организацией должно быть более (или, по крайней мере, равно) разнообразию управляемого процесса или объекта.

Применительно к области управления производством этот закон можно пояснить на следующем примере.

Пример. *Когда руководитель сталкивается с проблемой, решение которой для него неочевидно, то всегда имеет место некоторое разнообразие путей ее решения V_R . Этому разнообразию противостоит разнообразие конкретных действий руководителя V_D . Задача лица, принимающего решения, - свести разнообразие $V_R - V_D$ к минимуму.*

У.Р. Эшби, впервые сформулировавший закон «необходимого разнообразия», доказал следующее положение: «Если V_R имеет постоянное значение, то $V_R - V_D$ может быть уменьшено лишь за счет соответствующего роста V_D ... Говоря более образно, только разнообразие в D может уменьшить разнообразие, создаваемое в R; только разнообразие может уничтожить разнообразие».

Сказанное означает, что, проектируя любую из подсистем организации, следует обеспечить возможность принятия разнообразных решений, при этом разнообразие решений должно быть большим, чем разнообразие проблем, с которыми сталкивается организация. Организация должна обладать необходимым разнообразием действий или быть способной создать в себе это разнообразие.

Использование закона необходимого разнообразия при совершенствовании систем управления предприятием помогает увидеть причины проявляющихся в них недостатков и пути повышения эффективности управления.

Пример. *Разработано несколько путей совершенствования организации управления, приводящих к ограничению разнообразия управляемой системы (процесса производства):*

увеличение мощности механизмов регулирования и управления за счет роста численности аппарата управления, механизации и автоматизации управленческих работ;

сокращение постоянно контролируемых и регулируемых параметров управления системы (что не всегда желательно с точки зрения качества выпускаемой продукции);

ограничение разнообразия (сложности) управляемой системы, т.е. установление более четких и определенных правил поведения компонентов системы (унификация, стандартизация, введение принципов поточного производства, сокращение номенклатуры деталей и узлов, унификация технологических процессов и т.д.).

Наибольшее распространение получил третий путь. Однако перечисленные формы его реализации на всегда желательны, поскольку сдерживают развитие организации.

Повышение эффективности функционирования организаций при одновременном уменьшении разнообразия управляемой системы достигается за счет создания регулируемых механизмов внутри организации (подразделений с замкнутым циклом производства с относительной самостоятельностью и ограниченным вмешательством централизованных органов управления).

Закон самоорганизации проявляется в способности организации противостоять разрушающим тенденциям, адаптироваться к внешним возмущениям, изменяя при необходимости свою структуру и сохраняя целостность.

В основе данного закона лежит дуализм развития организации. С одной стороны, организация, как «открытая» (по Бергаланфи) система, подчиняется второму закону термодинамики. Это означает, что в реально развивающихся организациях всегда имеет место стремление к возрастанию энтропии, к распаду, дифференциации. На практике данная тенденция проявляется в децентрализации организаций, создании самостоятельных структурных подразделений. С другой стороны, в любой организации наблюдаются и неэнтропийные тенденции (повышение организованности, порядка), лежащие в основе эволюционного развития.

В иерархических системах «дуализм» проявляется в том, что в зависимости от преобладания энтропийных или неэнтропийных тенденций сис-

тема любого уровня иерархии может развиваться в направлении к более высокому уровню и переходить на него или, напротив, может происходить энтропийный процесс упадка и перехода системы на более низкий уровень развития.

При изучении неэнтропийных тенденций в технических системах используется понятие адаптивности, в организационных системах - понятия адаптивности и самоорганизации систем.

Исследование глубинных причин самоорганизации показывает, что в основе рассматриваемого закона лежит диалектика части и целого в системе, которая выше рассматривалась с точки зрения строения организации.

Закон самосохранения предполагает, что любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое.

Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. Самосохранение организации обусловлено действием двух противоположных организационных факторов – стабильности и развития: стабильный фактор при его абсолютизации может в конечном счете вызвать бюрократизацию и застой; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

Действие закона самосохранения организации проявляется в поддержании ее целостности, экономном использовании ресурсов, адаптации к внутренним и внешним изменениям, ее качественном и количественном развитии [1].

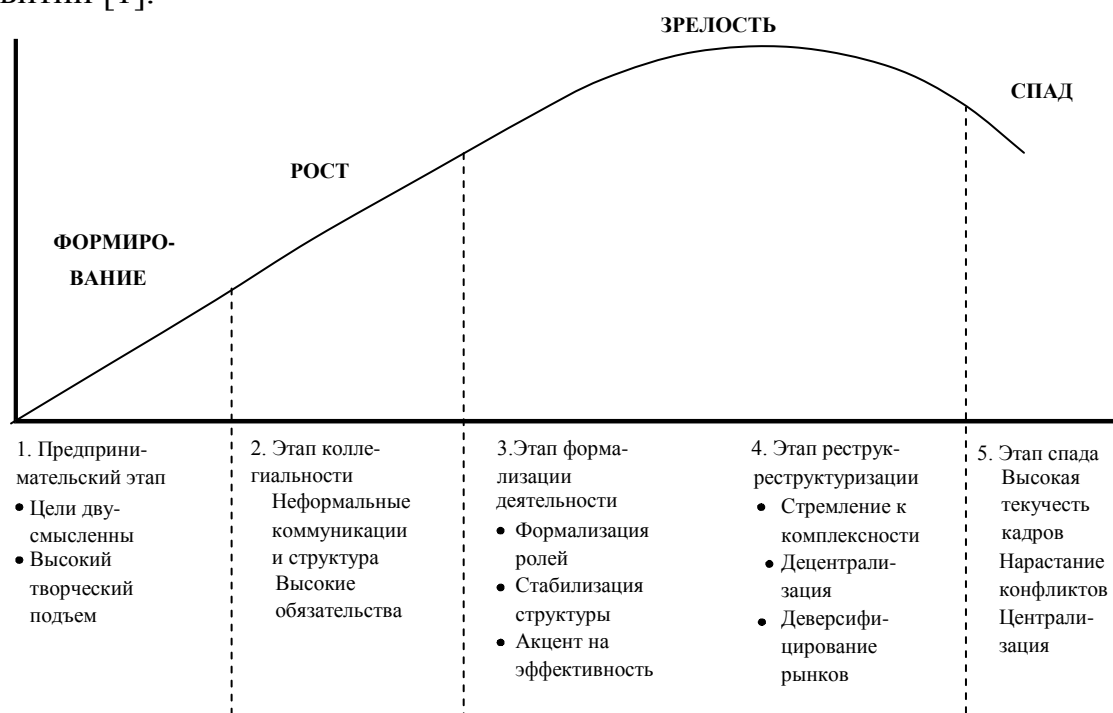


Рис. 6. Жизненный цикл организации

Закон развития утверждает, что каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла [17].

Развитие организации описывается кривой жизненного цикла.

Характер и протяженность этого цикла определяются конкретными условиями функционирования организации, ее особенностями приспособляться к возникающим изменениям и т.п.

Типичный жизненный цикл организации представлен кривой на рис. 6.

В этом цикле отчетливо выделяются пять этапов:

- **предпринимательский этап** - период становления организации, осознания своих целей, творческого подъема;
- **этап коллегиальности** - период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития;
- **этап формализации деятельности** - период стабилизации роста (развития), формализация поведения и структуры;
- **этап реструктуризации** - период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей;
- **этап спада** - период, характеризующийся резким падением сбыта и снижения прибыли; организация ищет новые возможности и пути удержания рынков.

Кривая жизненного цикла характеризует основную тенденцию изменений (исторического развития) организаций. Эту закономерность необходимо учитывать при разработке стратегических и тактических планов развития организации, совершенствования ее структуры и системы управления.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- | | |
|-----------------------------------|---|
| • Жизненный цикл организации | • Закон пропорциональности и композиции |
| • Закон | • Закон развития |
| • Закон иерархичности | • Закон самосохранения |
| • Закон необходимого разнообразия | • Закон целостности |

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Закон самосохранения в теории организации постулирует:
 - а) стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли.

б) поддержание жизнеспособности организации путем получения заемных средств;

в) обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

2. Закон необходимого разнообразия в теории организации означает:

а) разнообразие управленческих решений и их рост относительно числа возникающих проблем;

б) рост количества обращения работников к руководителю;

в) разнообразие каналов обратной связи и средств коммуникации в организации.

3. Жизненный цикл организации представляет собой:

а) временной интервал, включающий в себя несколько стадий изменений организации;

б) предсказуемые изменения с определенной последовательностью состояний в течение времени;

в) время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделия потребителями.

4. Жизненный цикл организации включает стадии:

а) формирование, рост, зрелость, спад;

б) создание, рост, развитие;

в) зарождение, зрелость, спад.

Ответ: а

5. Законы организации отражают:

а) состав

б) структуру

в) содержание

г) связи

6. Закон организации представляет собой:

а) договорные обязательства членов организации

б) устойчивую связь явлений или событий, присущую организациям

в) правила, установленные во внутренних нормативных актах организации

г) субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных организациях

7. Формулировка «упорядочение взаимодействий между уровнями организации в порядке от высшего к низшему и рассмотрение организации как сложной многоуровневой системы» соответствует закону:

- а) пропорциональности и композиции
- б) самоорганизации
- в) интегративности
- г) иерархичности

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

История компании Nestle: 1996 - 2007

Первая половина 1990-х гг. стала для Nestle благоприятным периодом в связи с продолжающимися процессами интеграции на мировом рынке и ликвидацией многих торговых барьеров. Открытие новых рынков Центральной и Восточной Европы, а также Китая вместе с общей тенденцией к либерализации прямых иностранных инвестиций стало хорошим предзнаменованием для компании с таким широким спектром деятельности.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что в новое тысячелетие Nestle вошла безоговорочным лидером пищевой промышленности: корпорации принадлежит более 480 фабрик и производств в 87 странах мира. Ежегодный объем продаж группы компаний, входящих в состав Nestle, составляет более 98 млрд швейцарских франков.

С 1996 г. усиление консолидации группы Nestle нашло подтверждение в приобретении итальянского концерна по производству минеральной воды San Pellegrino (1997) и британской фирмы Spillers Petfoods (1998). Тогда же было принято решение продать торговую марку Findus, чтобы сосредоточиться на более высокодоходном секторе замороженных продуктов (1999). Приобретение Spillers Petfoods укрепило позиции Nestle на европейском рынке кормов для домашних животных, на который компания вышла еще в 1985 г. после покупки компании Carnation и ее торговой марки FRISKIES.

Решение Nestle о закрытии своих предприятий по производству молотого кофе в США (Hills Bros, MJB, Chase & Sanborn) позволило компании сконцентрировать свои усилия на продвижении нового ассортиментного ряда элитного NESCAFE, производство которого началось на Западном побережье в сентябре 1999 г.

31 августа 2007 г. компания Nestle завершила сделку по приобретению компании Gerber, известного американского производителя детского питания. В процессе интегрирования активов Gerber в бизнес Nestle штат компании в ближайшее время будет пополнен 4,5 тыс. сотрудников Gerber, которые обладают уникальным ноу-хау и огромным опытом.

Покупка компании Gerber - серьезный шаг на пути трансформации Nestle в ведущую мировую компанию в области производства продуктов питания, правильного питания и здорового образа жизни. Это приобретение сделает Nestle лидирующей компанией на рынке детского питания в США и в мире, а подразделение Nestle Nutrition - мировым лидером в этом секторе.

В истории найдется мало примеров, когда таким крупным корпорациям, как Nestle, удавалось сохранять на протяжении многих десятилетий лидирующие позиции вне зависимости от условий и перемен на мировом рынке. Залогом успеха Nestle стали основополагающие принципы деятельности, которым компания следует с момента ее создания и по сегодняшний день. Компания и дальше планирует расширять ассортимент своей продукции, разрабатывая новые и совершенствуя уже существующие продукты и торговые марки. Nestle всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ: ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Вспомните негативный опыт, который Вы приобрели за последнее время при взаимодействии с какой-либо организацией. Опишите такой случай и сформулируйте возможные пути решения проблемной ситуации, используя знания законов организации.

5. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Границы теории организации

Для описания эволюции теории организации используется множество схем. Например, схема И. Ансоффа, построенная с учетом предсказания будущего организации, схема Р. Акоффа, отражающая взгляд на природу корпорации, а также схемы, построенные на основе выделения различных школ управления. Последние можно встретить во многих учебниках по менеджменту. В основе любой из схем развития теории организации лежит тот или иной классификационный признак. Поэтому важно показать изменение границ теории организации, адекватно отражающее эволюционную природу данной теории.

Можно выделить два принципиально противоположных подхода к описанию развития теории организации. Первый подход характеризует взгляд на организацию как систему и отражает развитие управленческой мысли от механистического представления об организации (закрытое) к целостному (открытое). Второй подход характеризует природу организации в направлении от «рационального» к «социальному».

Развитие взглядов на организацию как систему. Примерно до 60-х годов проблемы организации решались только с точки зрения закрытых систем. Вопросы деловой среды, конкуренции, сбыта и др., выходящие за рамки внутренней организации и определяющие внешнюю для предприятия среду, не рассматривались. С развитием рынка происходит изменение сложившегося представления об организации. Стало очевидным, что внутренняя динамика организаций формируется под влиянием внешних событий. Теория организации начинает рассматривать предприятие как открытую систему в единстве всех составных частей и элементов, воспринимающих изменения во внешней среде и реагирующих на них. В 70-е годы формируется методологический аппарат для изучения воздействия внешней среды на предприятие с использованием теории систем. Непосредственное включение в анализ влияния факторов внешней среды на внутренние процессы организации послужило началом эры «открытых систем».

Развитие взглядов на природу организации в направлении от рационального к социальному. Признак «рациональное мышление» означает, что существует ясная перспектива организации, а ее цели четко и однозначно определены.

Допустим, что машиностроительное предприятие имеет целью получение максимальной прибыли от повышения эффективности производства и качества продукции. Если мы принимаем эту цель как заданную, то высшему руководству остается только выбрать средства, которые приведут к ее достижению. Такая позиция позволяет принимать рациональные реше-

ния. Действия организации становятся, таким образом, запрограммированными.

«Социальное мышление» означает неоднозначность в определении и выборе целей.

Например, как принимаются конкретные решения по повышению эффективности производства в цехах, на участках машиностроительного предприятия и т.д.

Социальный подход предполагает, что решения о целях организации носят характер ценностного, а не механистического выбора. Характер принимаемых решений определяется не столько ясностью мысли, сколько устоявшимися привычками, накопленным опытом решения аналогичных проблем, т.е. теми факторами, которые определяют поведение людей в организациях.

С позиций отмеченных подходов в развитии теории организации выделяется четыре этапа. Каждый этап определяется единственной комбинацией установленных признаков (закрытая - открытая система, рациональное - социальное мышление) на двумерной сетке. Схематично развитие теории организации показано на рис. 7.

Этапы развития теории организации

Первый этап в теории организации охватывает период с 1900 по 1930 гг. Его можно определить как эру «закрытых систем и рационального индивида». Главными представителями теории организации этого времени были Макс Вебер и Фредерик Тейлор. Разработанный ими подход ориентирован на организационные и технические усовершенствования системы путем повышения эффективности внутренних функций организации.

Второй этап, 1930 - 1960 гг., является эрой «закрытых систем и социального индивида». Его представителями были Энтон Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард. Эта группа теоретиков разрабатывала вопросы управления закрытыми системами, опираясь на внутренние отношения и неэкономическую мотивацию работников.

Третий этап продолжался с 1960 по 1975 гг.. Это период «открытых систем и рационального индивида». Теория организации делает шаг вперед, рассматривая организацию как составную часть системы более высокого уровня, и одновременно с этим - шаг назад, поскольку возвращается к механистическим представлениям о человеке. Основной вклад в развитие теории организации в этот период внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

И, наконец, *четвертый этап*, начавшийся около 1975 г., можно определить как период «открытых систем и социального индивида». На данном этапе происходит возвращение к «социальному мышлению», но уже в

рамках открытых систем. Лидером современной теории организации является Джеймс Марч.

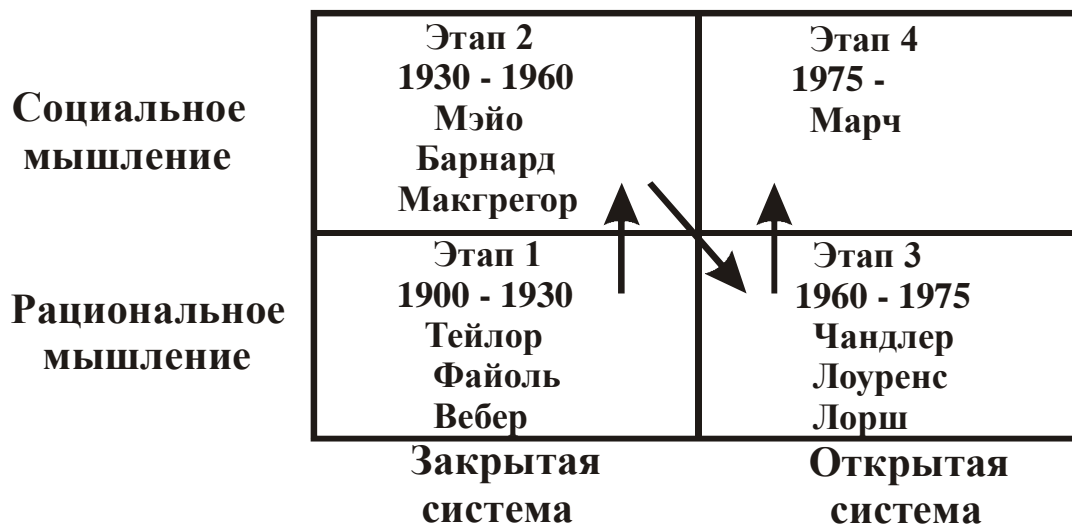


Рис. 7. Этапы развития организации

Определим вклад в развитие теории организации ее наиболее ярких представителей.

Основополагающие идеи теории организации

Ф. Тейлор и научные основы теории организации. Начало серии фундаментальных работ в области теории организации положили «Принципы научного управления» Ф. Тейлора, опубликованные в 1911 г.

Фредерик Тейлор (1856 – 1915 гг.) - американский инженер. После окончания технологического института в 1876 г. Тейлор работал в металлургической компании «Мидвелл стил компани» и прошел путь от бригадира до главного инженера завода. В 1886 г. он вступил в Американское общество инженеров-механиков. Тейлор оставил после себя солидное творческое наследие, включающее, помимо социальных работ по металлургии, прославившие его имя на весь мир книги: «Сделочная система» (1895), «Цеховой менеджмент» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911). Похоронен он в Филадельфии, где на его могиле начертано: «Отец научного менеджмента».

Своими экспериментами и научными трудами Ф. Тейлор стремился доказать, что разработанные им методы научной организации труда и сформулированные на их основе принципы «научного менеджмента» сделают подлинную революцию в современном производстве, заменив устаревшие авторитарные методы научными подходами к управлению.

Из своих исследований и экспериментов Ф. Тейлор вывел ряд общих принципов, которые и легли в основу классической теории организации.

К их числу относятся:

- **разделение труда** - этот принцип проводится не только на уровне мастерской или цеха, но и распространяется на управленческие эшелоны. За менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения. Помимо этого разделения труда в широком смысле Тейлор рекомендовал также осуществлять распределение конкретных производственных задач, чтобы каждый член персонала (как рабочий, так и менеджер) был ответственен лишь за какую-либо одну функцию;

- **функциональное руководство** - надзор за рабочими должен носить функциональный характер и осуществляться на каждой фазе производства. Тейлор предложил перейти от единоличного к функциональному руководству, заменив власть одного мастера функциональной администрацией (несколькими руководителями-специалистами, каждый из которых давал бы рабочему указания в пределах своей компетенции). В специальной литературе по проблемам организации таких руководителей-специалистов и их подразделения называют функциональными органами (отделами), а организацию - функциональной;

- **измерение труда** - Тейлор настаивал на изучении процессов рабочего времени, видя в этом наиболее оптимальный путь реализации производственных задач. Этот принцип предполагает измерение рабочего времени с помощью так называемых «единиц времени», представляющих дискретные элементы трудовых процессов;

- **задачи - предписания** - согласно данному принципу производственные задачи не только должны быть поминутно расчленены, но и сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения. Цели предприятия четко запланированы, и каждому рабочему выдаются письменные инструкции относительно его конкретных задач. Путем реализации этих мер как рабочий, так и менеджер получают определенные стандарты, содействующие измерению труда;

- **программы стимулирования** - для рабочего должно быть ясно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции; в случае же достижения большей производительности рабочему выплачивается премия;

- **труд как индивидуальная деятельность** - влияние группы делает рабочего менее продуктивным;

- **мотивация** - суть этого принципа в том, что личная заинтересованность является движущей силой для большинства людей;

- **роль индивидуальных способностей** - проводится различие между способностями рабочих и менеджеров; рабочие работают за вознаграждения в настоящем, а менеджеры ради вознаграждения в будущем.

Как видим, Ф. Тейлор не пренебрегал человеческим компонентом организаций, как считают многие, но ставил акцент скорее на индивидуальных, чем коллективных качествах работника.

Тейлор считал, что применение принципов научного управления приведет к устранению почти всех причин споров и разногласий владельцев предприятий и наемных работников.

К сожалению, этот оптимизм не был «оценен». Профсоюзы в 20 - 30-х гг. оказали резкое сопротивление внедрению «научного управления». Методы Тейлора рассматривали как научно обоснованную систему эксплуатации рабочих, ведущую к интенсификации труда и росту безработицы.

Тем не менее, Тейлор, несомненно, был одним из великих первопроходцев в области теории организации и социальной инженерии. Он предложил новую концепцию «разделения труда», которая была принята всеми. Ее влияние все еще можно проследить и на промышленных предприятиях, и в государственных учреждениях при организации канцелярской работы.

Принципы организации А. Файоля. Спустя некоторое время после опубликования Ф. Тейлором результатов своих исследований в США француз А. Файоль сформулировал общие принципы организации.

Главный труд А. Файоля «Общее и промышленное руководство» вышел в свет в 1916 г. И хотя работы Тейлора и Файоля были написаны приблизительно в одно время, они существенно отличались друг от друга. Идеи Тейлора базировались преимущественно на научных исследованиях, в то время как принципы, сформулированные Файолем, явились результатом многочисленных экспериментов и определялись опытом его работы в качестве руководителя. На протяжении 30 лет (1888 - 1918 гг.) он был главным управляющим французского горнодобывающего и металлургического концерна «Комамбо», который принял на грани краха; когда же Файоль вышел в отставку, это было одно из крупнейших и процветающих предприятий Франции.

Файоль стремился разработать принципы организации, применимые для всех уровней управления. Коротко их можно сформулировать следующим образом.

Чтобы работать эффективно, организация должна иметь:

- четкие цели;
- один центр подчинения (единство управления);
- один отдел управления (единство контроля);
- четкие линии инстанций, по которым идут распоряжения (скалярная цепь подчинения от верхних эшелонов иерархии до ее низких звеньев);

- равенство прав и обязанностей;
- рациональное разделение труда и логическую группировку задач по подразделениям, отделам и административным секторам высшего звена;
- четкое определение ответственности за результаты деятельности и такие установленные официальные отношения, чтобы каждый в организации знал свою роль и положение в коллективе;
- благоприятные возможности для проявления инициативы.

Особое знание А. Файоль придает формальной структуре организации. Использование принципа скалярной цепи, по линии А. Файоля, позволяет создать систему ответственности различных звеньев и обеспечивает единство распорядительства с последовательной передачей указаний и информации. Однако он предостерегает от чрезмерного формализма организации, показывая, какие препятствия создаются на пути коммуникационного потока организационной структурой.

Проблему ограниченности формальной организационной структуры Файоль проиллюстрировал, используя следующий типичный пример (рис.8).



Рис. 8. Ступени иерархии управления

Пример. Допустим, требуется передать сообщение от индивида Д к индивиду О, которые находятся на одном уровне иерархии, но в разных подразделениях. В соответствии с показанной иерархической структурой формальный контакт между ними может быть осуществлен только через ступени иерархии власти (вверх и вниз). Однако очевидно, что разумнее и намного быстрее для Д и О осуществить прямой контакт, минуя 7 вышестоящих руководителей. Файоль утверждал, что в любой организации следует разрешить такую прямую горизонтальную связь, по крайней мере в кризисных ситуациях, когда важна быстрота действия. Этот социальный коммуникационный канал получил название «мостика Файоля».

Файоль признает, что при нарушении некоторых принципов управления в организациях возникают коммуникационные трудности. Например, если диапазон контроля управляющего слишком расширяется и количест-

во подчиненных превышает 5 - 6 человек, то способность его эффективно общения с подчиненными может уменьшиться. Поэтому Файолем и Тейлором предпринимаются попытки разработать правила и нормы управляемости в цифровом выражении. Так, в эффективно работающих организациях, по мнению Файоля, диапазон контроля на уровне мастеров может различаться от 10 до 30 человек; наличие 2, 3, 4 или 5 мастеров принуждает введение должности заведующего мастерской; а наличие 2 -5 заведующих мастерскими требует введения заведующего отделом. Для решения проблем контроля и координации действий подчиненных предлагается делегирование власти руководителя на более низкие уровни иерархии, характеризующиеся уменьшением диапазона контроля.

Рассмотренные принципы общего руководства критиковались на всех уровнях. Считалось, что принципы А. Файоля лишь более точно выражают «общеизвестные истины», и в конкретной ситуации первостепенное значение приобретает оценка менеджером сложившихся обстоятельств. Однако, несмотря на существенные замечания, работы А. Файоля оказали огромное влияние на развитие теории организации, а результаты внедрения его идей можно увидеть во многих промышленных и социальных организациях.

Бюрократия Макса Вебера. Немецкий социолог Макс Вебер (1864 - 1920 гг.) разработал принципы построения идеального типа структуры организации, которая получила название бюрократической. Термин «**бюрократия**» М. Вебер использовал в его точном значении - «**правление государственных служащих**». По мнению Вебера, бюрократию отмечает точность - строгая дисциплина, стабильность и ответственность. Принципы построения бюрократической организации состоят в следующем:

- вся деятельность на основе разделения труда расчленяется на элементы, что позволяет определить задачи и обязанности каждого должностного лица;
- организация строится на принципах иерархии, строгой системы подчиненности и ответственности, системы власти и авторитета;
- деятельность организации регулируется на основе инструкций, стандартов, правил, определяющих ответственность каждого сотрудника и его обязанности;
- управление организацией осуществляется на основе формальной безличности, т.е. исключает личные мотивы и эмоции;
- отбор, назначение на должность и повышение по службе основываются на заслугах и достоинствах, а не на традициях и капризах.

М. Вебер полагал, что предложенная им система принципов обеспечит удовлетворительное исполнение многих однообразных организационных задач, а иерархия, власть и бюрократия лежат в основе всех социальных организаций.

Элтон Мэйо и хоторнский эксперимент. Австралийский консультант, социолог, профессор школы бизнеса Гарвардского университета Э. Мэйо возглавил серию экспериментов, проведенных на заводе фирмы «Уэстерн электрик» в Хоторне. Результаты этих экспериментов существенным образом изменили существовавшие в тот период представления о мотивах поведения работника в организации и послужили началом второго этапа в развитии теории организации.

Исследования на Хоторнском заводе начались с ряда экспериментов по улучшению освещенности рабочих мест с целью поиска путей повышения производительности труда.

Результаты экспериментов не позволили вывести такой зависимости. Однако удалось установить, что производительность труда связана с тем, что рабочие чувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента. Данное явление получило название хоторнского эффекта.

Хоторнский эффект означает склонность людей к отклоняющемуся от нормы поведению, когда они понимают, что являются объектом эксперимента и чувствуют к себе особое внимание.

Такого рода «специальное» обращение к испытуемым субъектам привело к возникновению в управлении новой научной школы, получившей название школы «человеческих отношений».

Проведенные исследования позволили Э. Мэйо сделать ряд существенных выводов, противоречащих концепции «рационального работника». Главными из них являются следующие:

- четкое разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- менеджер должен быть хорошо подготовлен профессионально, чтобы быть настоящим руководителем. Он должен понимать потребности отдельных людей и групп, выслушивать проблемы тех и других, уметь дать нужный совет и убедить сотрудника принять перемены.

Влияние идей Э. Мэйо очевидно и сегодня. В программах по совершенствованию управления во многих крупных организациях подчеркивается необходимость и важность специальной подготовки менеджеров по проведению бесед, установлению межличностных отношений, пониманию группы и развитию в менеджере других социальных навыков. Все эти проблемы актуальны и прямо или косвенно вытекают из работ Э. Мэйо.

В заключении можно отметить, что Э. Мэйо сформулировал ряд руководящих принципов, которые могут быть полезны и использоваться в управлении любой организацией:

1. Индивидуумы имеют уникальные потребности, цели и мотивы. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями.

2. Человеческие проблемы не могут быть простыми.

3. Личные или семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность труда.

Честер Барнард и целенаправленные организации. Соединение идей Тейлора, Файоля и Вебера с результатами Хоторнского эксперимента привело к выводу, что организация - это «система сознательно координируемых действий группы людей». Ее основными элементами являются техника и люди, и сосредоточение внимания только на одном из этих элементов не ведет к оптимизации системы.

Данное положение впервые было выдвинуто Ч. Барнардом. Честер Барнард - профессор, бизнесмен и философ. Он начал работать в корпорации AT & T в 1909 г. в качестве статистика и быстро поднялся по служебной лестнице. В 1927 г. Ч. Барнард уже был президентом одной из телефонных компаний. Его единственная книга «Функции руководителя», вышедшая в свет в 1938 г., признана как классическая работа в области теории организации.

Ч. Барнард дал определение формальной (целенаправленной) организации и составляющих ее элементов, назначения, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителей. Особое признание получила разработанная им теория восприятия, по-новому объясняющая взаимоотношения менеджеров и работников. Суть идей Ч. Барнарда может быть выражена в следующих положениях:

- физические и биологические ограничения, присущие индивидам, вынуждают их сотрудничать, работать группами, поскольку кооперация - это самый действенный способ преодоления этих ограничений;

- сотрудничество приводит к возникновению согласованно действующих систем. Успешное функционирование таких систем зависит от результативности и присущей им эффективности. Результативность характеризует достижение корпоративных целей. Эффективность является следствием индивидуальной производительности и означает достижение целей с минимальными затратами для ее участников;

- отдельным индивидам присущи личные мотивы кооперации, но существует некий предел, до которого они продолжают способствовать усилиям в достижении корпоративных целей. Поэтому успех организации зависит и от степени удовлетворенности своих членов;

- организации могут быть разделены на два рода: на «формальные», т.е. те, которые объединяют усилия нескольких лиц и координируют их действия для достижения общих целей, и «неформальные» организации, под которыми подразумеваются совокупность личных контактов и взаимо-

действий, а также ассоциируемые группы людей, не имеющих общей или сознательно координируемой цели;

- неформальная организация выступает как своего рода самозащита индивидов перед экспансией формальных организаций. К числу ее главных функций относятся: коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного достоинства, самоуважения и независимости выбора. Формальная организация возникает в случае, если есть индивиды, которые: а) в состоянии общаться друг с другом; б) согласны вносить свой вклад в групповые действия; в) имеют общую цель;

- каждая формальная организация включает в себя следующие элементы:

- а) общее назначение (цель); б) систему стимулов, которые будут побуждать людей вносить свой вклад в достижение поставленной цели; в) систему власти, которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администраторов; г) коммуникации;

- власть - это информационная связь (команда), благодаря которой информация воспринимается членами организации как инструмент управления их деятельностью. Руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Поэтому подлинным носителем власти является не менеджер, а сам персонал, так как именно он решает, выполнять или не выполнять распоряжения сверху. Субъективным элементом власти служит ее восприятие работниками, а объективным - характер команды или информационной связи;

- функции администратора в формальной организации состоят в следующем: а) поддержание информационной связи посредством организационной структуры; б) обеспечение деятельности важнейших участков силами индивидов, входящих в организацию; в) формализованное определение цели (планирование).

Ч. Барнард так же, как и Э. Мэйо, был сторонником концепции «социального человека» и рассматривал неэкономические стимулы в качестве решающего фактора производства. Он полагал, что суть взаимоотношений индивида и организации кроется в сотрудничестве. Существуют определенные потребности, которые не могут быть удовлетворены самим индивидом, поэтому он должен кооперироваться с другими. Таким образом, организация просто помогает индивиду достичь цели, к которой он не может пройти другим путем.

Дуглас Макгрегор и теория X - теория Y. Дуглас Макгрегор (1906 - 1964 гг.) является одним из наиболее известных теоретиков, внесшим существенный вклад в разработку теории организации на втором этапе. Его труды посвящены вопросам практического управления (руководства). Наиболее значимой работой является книга «Человеческая сторона предпринимательства», изданная в 1960 г. Наблюдая за взаимоотношениями

руководства и персонала, Макгрегор пришел к выводу, что управляющий строит свое поведение относительно подчиненных в соответствии со своими личными представлениями о работниках и их способностях. Проведенные исследования позволили Макгрегору описать систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Упрощенный вариант этой системы рассматривает обозначенные позиции по разные стороны континуума. Одна из крайних позиций, отражающая традиционный взгляд на управление и контроль, названа теорией X, а другая - теорией Y.

Теория X. В соответствии с теорией X руководитель выражает свое отношение к подчиненным наиболее часто следующим образом:

- каждому человеку от природы присуще нежелание работать, а поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно;
- в силу того, что люди не расположены к труду, их следует принуждать, контролировать, руководить ими или угрожать им наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для достижения поставленных организацией целей;
- честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избежать прямой ответственности и предпочитают быть ведомыми;
- больше всего люди желают личного спокойствия и нуждаются в защите.

Теория Y описывает противоположную идеализированную ситуацию, при которой субординация выглядит как партнерство и становление коллектива проходит в идеальной среде. Она включает в себя следующие положения:

- затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе, и в нормальных условиях человек не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей;
- угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами, стимулирующими достижение поставленных организацией целей. Люди наделены способностями к самоуправлению и самоконтролю при достижении целей, которым они привержены;
- приверженность целям является функцией вознаграждения, т.е. вовлечение в деятельность организации подразумевает, что награда за деятельность будет строго соответствовать тому, как выполнены стоявшие перед коллективом задачи;
- изобретательность и творческое начало весьма распространены среди населения, но в условиях современной жизни, когда технологии столь высоко развиты, они зачастую остаются скрытыми.

В соответствии со взглядами Макгрегора теория X - это управление и контроль посредством прямого применения власти. В этом случае человек выступает как объект властного воздействия. Напротив, теория Y основана

на принципе интеграции или создания таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия.

Значимость сформулированных Макгрегором допущений заставила менеджеров и авторов в области теории организации внимательно рассматривать относительные достоинства разных стилей руководства организацией. Вскоре главным в исследованиях лидерства стал вопрос, что значит руководить наилучшим образом?

Альфред Чандлер, Джеймс Томсон, Поль Лоуренс, Джей Лорш и исследование влияния внешней среды на организацию. Наиболее значительный вклад в развитие теории организации на третьем этапе был сделан Альфредом Чандлером. Результаты его исследований получили отражение в книге «Стратегия и структура» (1962 г.). А. Чандлер установил, что с изменением стратегии компаний соответствующим образом меняется и их организационная структура. Необходимость стратегических перемен диктуется требованиями внешней среды. Изменение условий функционирования предприятия приводит к изменению стратегии, а это оказывает прямое воздействие на организационную схему.

Так, А. Чандлер показал, что увеличение объема выпускаемой продукции ориентируется на поточное производство и ведет к необходимому переходу от функциональной организационной формы к структурной схеме на основе подразделений.

Теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации выполнил Дж. Томсон в книге «Организации в действии». Дж. Томсон показал разницу между закрытыми и открытыми организациями. Закрытая, по мнению Дж. Томсона, организация стремится к определенности и ориентирована на внутренние факторы, которые связаны с достижением ее целей. Открытая организация признает взаимозависимость организационной структуры и ее окружения, пытается достичь стабилизации в своих отношениях с требованиями внешней среды. Как заявлял Дж. Томсон, в конечном счете организации тесно связаны со своим окружением. Они приобретают ресурсы в обмен на выпускаемую продукцию, их технологии базируются на реальностях окружающего мира.

Вслед за А. Чандлером и Дж. Томсоном исследование влияния внешней среды на организацию было проведено в 1967 г. преподавателями гарвардской школы бизнеса П. Лоуренсом и Дж. Лоршем. Они сотрудничали в написании книги «Организация и ее окружение». П. Лоуренс и Дж. Лорш 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). Они установили, что лучшие фирмы в бизнесе, для которого характерна стабиль-

ность, используют функциональную схему организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве имеют более децентрализованную форму организации и более сложные системы управления, чем их конкуренты. Путем социометрического обследования П. Лоренс и Дж. Лорен выявили тесную корреляционную зависимость внутренних параметров организации и характеристик внешней среды.

Полученные результаты и выводы послужили основой для формирования концепции организации как открытой системы. Теоретики выдвинули и обосновали положение о том, что между организацией и средой не только существуют отношения адаптации, но внешние характеристики среды, с одной стороны, и внутренние структурные и поведенческие параметры - с другой, неразрывно связаны объективными закономерностями и взаимозависимостями (среда, конечно, не является единственной детерминантой организации, кроме этого, важное значение имеют независимые переменные целей, технология, размеры, нововведения и др.). К началу 70-х годов этот подход, названный П. Лоренсом и Дж. Лоршем, оформился как одно из направлений теории организации.

Джеймс Марч, Гелберт Саймон и модель «мусорной корзины». Современная концепция в развитии взглядов на организацию делает упор на неформальность, индивидуальную предприимчивость и эволюцию. Наиболее известными теоретиками данного этапа являются Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон.

Р. Сайерт и Дж. Марч предпринимали попытку построить теорию фирмы, действующей в условиях постоянного «квазиразрешения» конфликтов между подразделениями в организации, составляющими, по Дж. Марчу, «политические коалиции». Однако источниками конфликтов они считали естественное для любой организации распределение ответственности за разные цели и «ограниченную рациональность» менеджеров в их стремлении справиться с проблемами управления. Любая организация, по Сайерту - Марчу, имеет достаточно сильные социальные механизмы для снятия конфликтов (компромиссное согласование целей и задач, образование резервов на случай непредвиденных осложнений, переключение внимания с рассмотрения одних проблем на другие и т.п.). Развивая такие идеи, как сатисфакция (достижение скорее удовлетворительных, чем максимальных результатов в принятии решений), ограниченная рациональность и последовательный поиск, Р. Сайерт, Г. Саймон и Дж. Марч во многом способствовали утверждению взгляда о том, что менеджеры вовсе не являются устройствами для рационального решения проблем или счетными машинами. Лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел. В последующем Дж. Марч и Г. Саймон выдвинули концепцию организации как «мусорной корзины», выразив этим

свое отношение к конфликту целей и интересов, неопределенности проблем, к иррациональности решений, которые имеют место в внутриорганизационных отношениях. *Модель «мусорной корзины»* применима к особому типу организационной структуры, известному как организованная анархия. В качестве примеров «мусорных корзин» можно назвать университеты, мозговые центры, исследовательские организации и, возможно, некоторые организации в системе здравоохранения. В организациях подобного рода предпочтения не имеют четких определений и во многих случаях непоследовательны. Технологии здесь неясны, участие негибкое, с массой примеров периодической замены работников по принципу «ушел - пришел», а также непрерывной смены персонала в результате текучести кадров. Предпочтения, или цели, определяются скорее в действии, а не так, будто менеджер начинает с постановки заранее выбранной цели и преследует ее достижение. Таким образом, модель «мусорной корзины» можно рассматривать как одну из моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам.

Современная теория организации

Современная теория организации развивается в трех направлениях: ситуационный подход к рассмотрению проблем организации, естественный подход, подход организационного научения.

Ситуационный подход основан на признании того, что в организационной деятельности не существует единственно правильного пути. Организация должна приспосабливаться к условиям окружающей среды. Невозможно обеспечить создание таких структур, методов, типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любых времени, целей, ценностей, ситуации. Каждому типу управленческой ситуации, решаемых задач, внешней среды соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, стратегия и структура [22].

Экологический подход (теория организационной экологии) утверждает, что среди организаций «выживает наиболее приспособленная», имеет место процесс естественного отбора и замены организаций. В упрощенном виде данный подход к рассмотрению организаций можно описать следующим образом /9/.

1. В центре внимания исследователей находятся не отдельные организации, а группы, или популяции, организаций.

2. Эффективность организации определяется ее способностью выживать.

3. Роль окружающей среды в формировании структуры, стратегии организации признается абсолютной; считается, что менеджмент не оказывает существенного влияния на способность организации к выживанию.

4. Поскольку природные и социальные ресурсы ограничены, то в процессе жесткой конкуренции одни организации уцелеют, а другие прекратят существование.

В современных моделях организационной экологии (80-90-е гг.) основное внимание исследователей уделяется проблемам строения внешней среды, ее динамики, а также механизмам, обеспечивающим структурные изменения в организации.

Подход организационного научения основан на признании двух видов обучения организации: первого порядка – по «одинарной петле» и второго порядка – по «двойной петле». Различие между этими видами обучения применительно к организации состоит в следующем /9/.

1. Обучение по «одинарной петле» – это обычное для любой организации обязательное обучение персонала. Такое обучение повышает способность организации достигать поставленных целей.

2. Обучение по «двойной петле» – это организованный и сознательно управляемый процесс самообучения организации, который приводит к полному переосмыслению опыта организации (переоценке ее организационных целей, ценностей, убеждений) и ее научению с помощью этого процесса.

Признаками «самообучающейся организации» являются: гибкая и максимально плоская организационная структура, партисипативный и обучающий подходы при выработке организационной стратегии, гибкость системы вознаграждений; доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации; ориентация на освоение опыта других компаний; освещение основной деятельности членов организации с исследовательскими функциями; благоприятный для обучения и развития персонала климат [23].

В табл. 2 представлены четыре типа обучающихся организаций.

Таблица 2

Типы обучающихся организаций [9]

Отличительные признаки	Знающие	Понимающие	Думающие	Научающиеся
1	2	3	4	5
Концепция	Приверженность одному лучшему пути: • предсказуемость • контролируемость • эффективность	Приверженность фундаментальным культурным ценностям, которые направляют стратегию и действия Вера в господствующий миф	Взгляд на бизнес как на череду проблем Если возникла неполадка, ее надо быстро устранить	Изучение, развитие и совершенствование любого опыта, относящегося к бизнесу, включая и то, как этот опыт приобретается

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5
Функции менеджмента	Осуществляют контроль, используя правила и инструкции «по книгам»	Поясняют, общаются и укрепляют корпоративную культуру	Идентифицируют и выделяют проблемы, собирают данные и реализуют решения	Приветствуют экспериментирование, помогают в анализе, поощряют конструктивное несогласие, дают пример научения, признают неудачи
Персонал	Следуют правилам, не спрашивая, почему	Используют корпоративные ценности как основу поведения	С энтузиазмом используют и закрепляют запрограммированные решения	Собирают и используют информацию; исповедуют конструктивный скептицизм
Потребители	Должны верить, что компании виднее	Верят, что ценности компании обеспечивают положительный опыт	Считают, что проблема должна быть разрешена	Являются частью отношений обучения/научения в рамках открытого непрерывного диалога
Подход к изменениям	Пошаговые, представляют собой «тонкую настройку» для реализации лучшего пути	Только в пределах господствующего мифа	Реализуются через программы разрешения проблем, которые рассматриваются как панacea	Являются частью непрерывного процесса, описываемого цепочкой «опыт – анализ – гипотеза – эксперимент – опыт»

«Знающие» организации относятся к адаптивному типу организаций и могут оставаться преуспевающими до тех пор, пока их рынок остается относительно стабильным. «Понимающая» и «думающая» организации являются промежуточным звеном между «знающей» и «обучающейся» организациями.

Отличительным признаком «обучающейся организации является подход к изменениям. В то время как другие организации адаптируются к ним, оставаясь в рамках существующих культурных ценностей и структур, в обучающихся организациях сами изменения и полученное вследствие этого знание являются частью культурных ценностей и структуры.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Бюрократия
- Которнский эффект
- Теория X – теория У
- Модель мусорной корзины
- Классическая теория организации
- Принципы организации А. Файоля

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Автором «бюрократической одели организации» является:
 - а) Ф. Тейлор
 - б) А. Файоль
 - в) М. Вебер
 - г) Г. Саймон
2. Основоположником школы научного управления является:
 - а) Г. Гант
 - б) Ч. Барнард
 - в) Ф. Тейлор
 - г) А. Файоль
3. Согласно бюрократической модели теории организации, каждое официальное лицо в организации должно вести дела:
 - а) творчески
 - б) инициативно
 - б) базисно и формально
 - г) персофиницированно
4. Определение формальной целенаправленной организации сформулировал:
 - а) Г. Саймон
 - б) М. Вебер
 - в) А. Файоль
 - г) Ч. Барнард
5. Теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей среды и структуры организации выполнили:
 - а) Дж. Томсон и А. Файоль
 - б) Дж. Томсон, Г. Лоуренс и Дж. Лорш
 - в) Дж. Томсон и Ч. Барнард
 - г) Дж. Марч и Г. Саймон

6. Какое из приведенных высказываний соответствует «Теории Y» Д. МакГрегора?

- а) честолюбие присуще немногим,
- б) затраты физических и духовных сил на работе естественны,
- в) принятие решения представляет собой процесс взаимных требований и уступок,
- г) больше всего люди желают личного спокойствия и нуждаются в защите.

7. Какие из приведенных положений относятся к принципам А. Файоля?

- а) разделение труда,
- б) функциональное руководство,
- в) задачи-предписания,
- г) единство управления,
- д) единство контроля,
- е) все ответы верны,
- ж) ответы г) и д).

8. Расположите ФИО ученых в последовательности, отражающей развитие теории организации:

1. Г. Саймон
2. Э. Мэйо
3. А. Чандлер
4. М. Вебер

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА *Эксперимент на предприятии «Вольво»*

«Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами.

Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50—60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла те-

кучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого постав-лялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15—20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс м². Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде.

Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высокоиндустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. С какой теорией организацией можно соотнести эксперименты в «Вольво».
2. Какие факторы доминировали в данной ситуации – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
3. Проиллюстрируйте основные положения, характеризующие теорию организации на примере данной ситуации.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ: ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

На портале «Управление производством» найдите статью, характеризующую процесс принятия управляемых решений в организации. Проиллюстрируйте данный пример с позиции ситуационного подхода.

6. МОДЕЛИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Модель организации определяет структуру и механизмы координации деятельности организации. Основными элементами организационной модели являются система работ, рабочие группы и процессы, связанные с ними. Последние определяют отношения управления и коммуникационные связи. Фактически модель организации представляет собой суперструктуру, в рамках которой протекает деятельность организации.

Ниже рассматриваются основные модели организации: классическая или механистическая модель и ее разновидность - бюрократическая модель, неоклассическая или органическая модель, а также институциональная и системная модели.

Классическая модель

В начале XX века в связи с ростом концентрации производства, образованием крупных промышленных предприятий созрели условия для зарождения научных систем организации. Эти системы разрабатывались, главным образом, и были направлены на рациональную организацию труда и производства. В создание и развитие *рационалистического* направления внесли свой вклад классики теории организации Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муни и другие.

Основой **классической модели** является представление о том, что организация лишь результат действий управляющих, которые ее полностью конструируют и владеют ею. Ее сердцевина - процесс труда. Организация рассматривается как безличный механизм, административная пирамида с различными уровнями управления, пронизанными формальными связями.

Главное в этой модели - единство командования и четкое распределение обязанностей. Основные средства - планирование, координация, контроль. Организация, прежде всего, инструмент для решения задач, его «винтик» - человек - никого не интересует как личность.

Основные черты организации в классической модели можно представить следующим образом:

- *Организационные цели* - получение экономических и других заданных результатов, вклад в их достижение.
- *Структура и процессы* - рационально построенные иерархические структуры, четко регламентированные процессы по выполнению заранее специализированных функций.
- *Характер организационного поведения* - выполнение предписанных функций, работ, полностью регулируемое рациональное поведение.
- *Тип системы управления* - «механистический» - совокупность элементов формальной структуры (подразделений, функций, должностей и т.д.), взаимодействующих подобно механизму для достижения целей.

- *Развитие* - сознательное, продуманное, заранее обоснованное и спланированное, приспособленное к меняющимся условиям.

- *Главные направления совершенствования* - рационализация формальных структур, регламентация процессов, планомерная переподготовка или замена кадров.

Основными характеристиками модели являются цели и соответствующая им иерархия органов управления и должностей. Иерархия дополняется системой формально вводимых правил и процедур. Человек рассматривается как исполнитель запрограммированных предписаний. Организация рассматривается как набор механических, более или менее автономных частей, каждая из которых в отдельности может быть усовершенствована для повышения эффективности организации в целом. Стимулирование и контроль строятся таким образом, чтобы обеспечить поведение людей в соответствии с приведенными положениями.

Организация выступает в качестве замкнутой системы, а улучшение ее функционирования обеспечивается за счет внутренней рационализации без учета внешней среды.

В последующем изложении более подробно рассматриваются некоторые понятия и положения, которые используются при построении рационалистической модели организации.

Иерархия - это порядок подчинения низших (должностей, структур) высшим. Каждая организация состоит из подразделений, которые делятся на все более мелкие организационные единицы, т.е. имеют иерархическую структуру. В классической теории организации понятию иерархической структуры соответствует «принцип лестницы». Этот принцип предполагает деление власти и ответственности по вертикали иерархии и распределение обязанностей между подразделениями. На рис. 9 приведена схема, иллюстрирующая иерархическую структуру системы управления крупным предприятием.

Административная власть. Важным положением теории организации является принцип узаконения власти за некоторым центральным органом управления. При этом тот, кто обладает властью, имеет право отдавать кому-то приказание, а получивший приказ обязан его выполнить.

Власть - это способность вызывать исполнительность у подчиненного. Основой власти является формальное положение руководителя и руководство с помощью поощрений и взысканий.



Рис. 9. Иерархическая структура системы управления крупным предприятием

Власть служит средством интеграции деятельности отдельных элементов организации и их ориентации на достижение общей цели.

Специализация. Принцип специализации находит выражение в делении организации на специализированные единицы, каждая из которых призвана выполнять определенные функции.

Взаимоотношения между линейной структурой и штабными службами. В классической модели линейная структура (руководители на всех уровнях иерархии управления) является носителем и непосредственным

источником административной власти, а функции штабных служб (отделы, бюро и других подразделений системы управления) заключаются в том, чтобы помогать и давать советы линейным руководителям.

На рис. 10 приведена схема линейно-функциональной структуры управления промышленного предприятия.

С развитием специализации и усложнения организаций штабные службы приобретают все более важную роль в системе управления.

Бюрократическая модель

Автор модели исходит из того, что поведение отдельной личности непредсказуемо, не всегда разумно и иногда препятствует эффективной деятельности организации. Поэтому он выбрал в качестве идеальной модели такую форму организации, в которой можно было бы свести к минимуму влияние поведения отдельной личности.

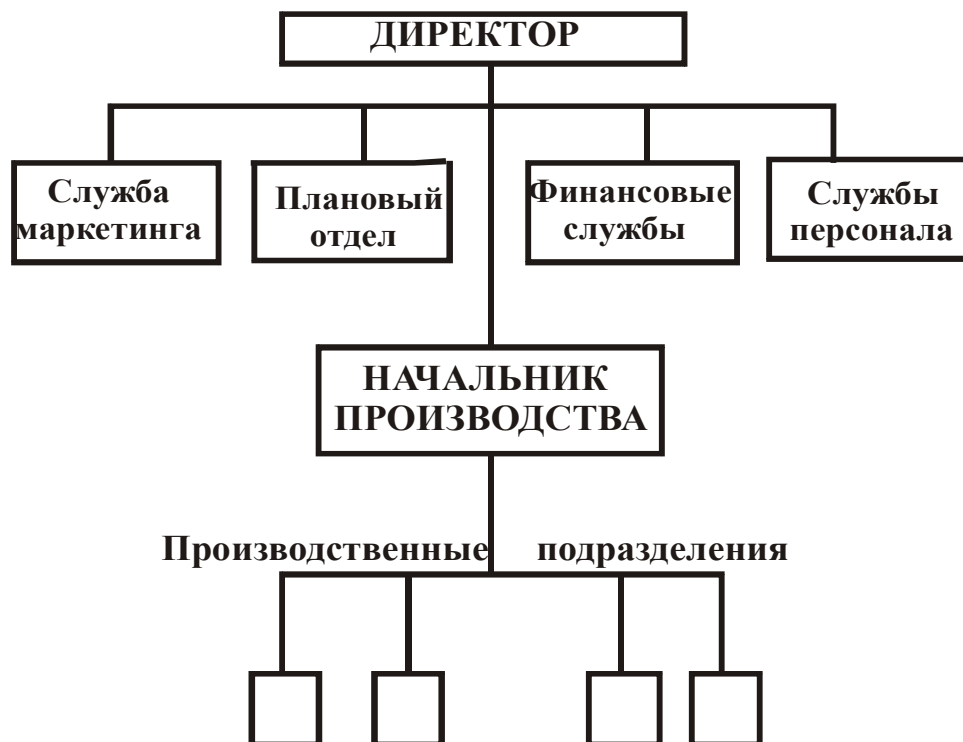


Рис. 10. Схема линейно-функциональной структуры управления

Основными чертами модели идеальной «бюрократической» организации, предложенной М. Вебером, являются:

- разделение труда на основе функциональной специализации;
- четкая иерархия власти;
- система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации;
- система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации;
- отбор и выдвижение работников по их квалификации.

Таким образом, модели традиционного, рационалистического направления (классическая, бюрократическая) рассматривают организацию, как чисто формальную, в которой внутренняя жизнь организации протекает по строго определенной системе правил, предписаний и рекомендаций, обязательных для всех членов организации.

Система носит принудительный характер, а структурные элементы должны работать, как хорошо отлаженный безличностный механизм. Личность существует изолированно от других и должна быть приспособлена к нуждам организации с помощью формальных экономических рычагов.

Органическим дефицитом моделей организации рационалистического типа является минимизация «человеческого фактора».

Неоклассическая модель

Другим направлением теории организации следует считать поведенческое направление. Модели этого направления строятся с учетом возможностей человека. Человек рассматривается не только как оператор, выполняющий некоторую работу, но и как личность, обладающая определенными социальными интересами.

Зарождение поведенческого направления связано с тем, что в 30-х годах крупное машинное производство подвело работника к максимальному интенсивному использованию его физических возможностей, и это пришло в противоречие с потребностями личности.

Ниже приводятся характерные черты неоклассической модели.

- *Организационные цели* - выживание системы, поддержание равновесия со средой, удовлетворение интересов и потребностей группы и индивидов.
- *Структуры и процессы* - децентрализованные структуры и кооперативные отношения, складывающиеся самопроизвольно под влиянием эволюции и адаптации организаций исходя из потребностей ее членов.
- *Характер организационного поведения* - действия, вызываемые ценностями, нормами, особенностями групп и личностей, организационной культурой и климатом и трудно поддающиеся регулированию.
- *Тип системы управления* - «органический» - самонастраивающаяся совокупность личностей и групп, функционирующая в условиях слабо регламентируемых отношений.
- *Развитие* - спонтанно назревающие изменения из-за нарушения баланса между организацией и средой, из-за обострения внутренних проблем.
- *Главные направления совершенствования* - воздействие на групповые и индивидуальные нормы, убеждения, организационный климат, стимулирование членов организации.

В организациях, придерживающихся неоклассического направления в выработке решений, принимает участие широкий круг работников, а не только узкая группа на высшем уровне управления. Не только административная власть, но и взаимное доверие служит объединяющей силой организации. Руководитель - это скорее посредник для связи внутри группы, а не только представитель высшей власти. Необходимо повышение ответст-

венности членов организации, а не внешний контроль за результатами их работы.

Институциональ- ная модель

Эта модель рассматривает организацию как политический институт, как объединение групп, каждая из которых преследует свои цели.

В соответствии с институциональной моделью нормальное функционирование организации обуславливается не только рациональностью структуры, учетом социально-психологических запросов ее членов как индивидов, но и учетом запросов социальных групп, действующих как внутри, так и вне организации.

Одним из принципов реализации институциональной модели является участие работников в управлении организацией, в том числе «партиципативное управление», основанное на привлечении членов организации к принятию управленческих решений.

Другим принципом является осуществление подхода, при котором руководитель создает соответствующий климат для роста или психологической поддержки работников во время работы, что стимулирует их принимать на себя ответственность.

Важными чертами институциональной модели организации принято считать:

- принцип социальной ответственности бизнеса;
- учет особенностей групповой идеологии (собственников, менеджеров, рабочих, женщин, молодежи и т.д.);
- обеспечение большего соответствия структуры управления организации культурным традициям, науке и т.д.;
- взгляд на принятие решений, как на процесс взаимных требований и уступок, ведущих к определенным компромиссам между группами.

В целом, институциональная модель ориентирована на развитие производственной демократии и расширение участия работников в принятии решений, на специальную подготовку руководителей, повышающую их восприимчивость к подчиненным и помогающую наладить свободные коммуникации между членами организации.

Системная модель организации

Третьим направлением, на котором базируется современная теория организации, является системный подход. Объективными условиями зарождения системного подхода в 50-х годах и его проникновения в науку и практику управления в 60-70 годах явилось усиление взаимосвязанности всех сторон организационной деятельности, расширение и усложнение внутриорганизационных отношений предприятий и учреждений, взаимодействия с внешней средой.

Традиционные модели организации уделяют основное внимание отдельным элементам организации и методам, позволяющим разделить ее деятельность на отдельные задачи и рабочие операции. В них не рассматриваются достаточно серьезно взаимные связи и методы интеграции элементов организации.

Системная модель стремится представить организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных частей и переменных, и рассматривает любую организацию как социальную систему, входящую в состав более широкой системы общества.

Системная модель организации основывается на концепции открытых систем с учетом изучения отношений организации и внешней по отношению к ней среды. Она базируется также на концепции социальных систем, т.е. включает в себя и инструментальные (технические, экономические, организационные) переменные, и поведенческие переменные. Системная модель имеет междисциплинарный характер и способствует привлечению к исследованию и созданию организаций положений кибернетики, экономической науки, математического моделирования, социологии, психологии и других отраслей знаний.

Системной модели организации присущи следующие черты:

- *Организационные цели* - обеспечение множества как внешних (экономических, технических и т.д.), так и внутренних (социально-психологических и др.) результатов, находящихся во взаимосвязи и определяемых состояниями выходов системы в целом и ее подсистем.

- *Структуры и процессы* - взаимосвязанные формальные и неформальные характеристики организаций, установленные как под влиянием централизованных предписаний, так и на основе неформального приспособления организации к решению возникающих проблем.

- *Характер организационного поведения* - действия, обусловленные комплексом влияний со стороны внешних факторов системы управления, групповых и личностных отношений и регулируемые лишь частично.

- *Тип системы управления* - блочный - сочетание «механических» и «органических» подсистем в зависимости от требований «ситуации» (среды, целей, кадров, технологии).

- *Развитие* - организационные нововведения и перестройки, возникающие как сознательно, так и самопроизвольно по мере выявления организационных проблем, поиска путей их решения, внедрения результатов.

- *Главные направления совершенствования* - осуществление поэтапных, взаимосвязанных мероприятий по перестройке как формальных, так и неформальных характеристик организаций на основе обратной связи.

Как видно из приведенных положений, в системной модели организации реализуется попытка обеспечить синтез рациональных и поведенческих моделей с тем, чтобы, используя достижения обоих направлений тео-

рии организации и дополнив их новыми представлениями об организации как социальной системе, перевести организационно-управленческую теорию на новые уровни развития.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Классическая модель
- Бюрократическая модель
- Неоклассическая модель
- Институциональная модель
- Системная модель

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

1. Согласно бюрократической модели теории организации, каждое официальное лицо в организации должна вести дела:

- а) творчески
- б) инициативно
- в) безлично и формально
- г) персонифицированно

2. Характерной чертой неоклассической модели организации является:

- а) разделение труда на основе функциональной специализации
- б) рационализация формальных структур
- в) органический тип системы управления
- г) социальная ответственность бизнеса

3. Характерными чертами институциональной модели организации являются:

- а) учет особенностей групповой идеологии и поддержания равновесия со средой
- б) децентрализованные структуры и органический тип управления
- в) сочетание органических и механических систем управления, согласование неформальных и формальных структур

4. Классической модели организации соответствует тип системы управления:

- а) механический
- б) органический
- в) блочный
- г) иерархический

5. Системная модель организации основана:

- а) на концепции открытых систем
- б) партисипативном подходе к управлению
- в) решении возникающих проблем на основе учета взаимных требований и осуществления уступок, ведущих к компромиссам между группами

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

Международная промышленная группа Thales, выпускающая оборудование для управления железнодорожным движением, год назад открыла в Париже так называемую цифровую фабрику. Сегодня здесь работают 170 человек, которые создают прототипы новых продуктов, обладающие минимальным функционалом (*minimum viable product*, минимальный жизнеспособный продукт). Разработка таких упрощенных решений занимает от двух до четырех месяцев, что позволяет более оперативно реагировать на новые потребности клиентов.

Процесс выстроен следующим образом. Из других подразделений Thales в рабочие группы цифровой фабрики поступают многочисленные предложения по решению той или иной задачи. Специалисты отбирают наиболее перспективные из них, общаясь с клиентами, анализируя данные, выделяя уникальные конкурентные преимущества, оценивая коммерческие перспективы. Затем создается проектная команда, определяющая содержание, архитектуру и план реализации проекта. Контрольные точки дорожной карты имеют интервал две недели. За этот срок проектная команда должна создать работающую версию продукта, получить отклик клиента, внести изменения на основании полученной информации и так до тех пор, пока поставленная задача не будет решена. Затем принимается решение о передаче готового продукта в бизнес-подразделение для организации массового производства.

За год цифровая фабрика дала зеленый свет семи разработкам. По словам руководителя подразделения Оливье Флюса, его сотрудникам довольно часто приходится сталкиваться с идеями, решающими несуществующие проблемы. Отбрасывая эти ложные инновации, Thales теперь может концентрироваться только на продуктивных идеях, имеющих коммерческий потенциал, и не тратить попусту управленческие, инженерные и материальные ресурсы.

Также при цифровой фабрике действует бизнес-акселератор для технологических стартапов — в обмен на доступ к новым рынкам они делятся с Thales своими разработками. Другим важным компонентом стала система онлайн-обучения для сотрудников компании, в рамках которой проводятся регулярные хакатоны. Кроме Парижа, цифровая фабрика Thales работает в Монреале, а в сентябре будет объявлено об открытии аналогичного подразделения в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В начале 2018 года все

технологические инициативы компании, в том числе цифровые фабрики, были объединены под эгидой департамента цифрового бизнеса со штаб-квартирой в Калифорнии (США).

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1 Выделите ключевые черты цифровой фабрики и опишите цифровую фабрику как модель организации.

2. К какой модели организации можно отнести цифровую фабрику? Обоснуйте свой ответ

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ: ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Приведите пример организации (компании, предприятия). Укажите ее название, сферу деятельности, размер (примерную численность персонала), возраст. Кратко опишите иерархическую структуру управления и принципы специализации организации, используя представления о классической модели организации.

7. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ

Понятие структуры и организационной схемы

Организация как система может быть представлена в виде совокупности определенным образом взаимосвязанных подсистем (элементов), образующих единое целое. Состав, расположение и характер отношений между ними определяют структуру организации. Элементами структуры являются отдельные работники, функциональные подразделения, а также службы и другие звенья аппарата управления организацией. Отношения между ними осуществляются благодаря установлению устойчивых связей, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные связи* носят характер согласования и выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации, поэтому их относят к числу одноуровневых. Их главное назначение - способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. *Вертикальные связи* - это связи подчинения, они соединяют иерархические уровни и служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Устанавливаемые связи могут носить линейный или функциональный характер. *Линейные связи* отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. *Функциональные связи*, их часто называют штабными, имеют место по линии движения информации между отдельными частями организации и выполняют роль информационного обеспечения координации.

В рамках структуры организации протекают различные процессы (управления, производства и др.), между участниками которых распределяются соответствующие задачи и функции, а следовательно, и ответственность за их выполнение.

С этих позиций **структуру организации** можно рассматривать как форму распределения различных видов деятельности между ее компонентами и координации деятельности этих компонентов, направленной на достижение целей организации.

Одна и так же структура не может в равной мере подходить для всех типов организаций, но каждое деловое предприятие (учреждение) обладает той или иной структурой, которая приспособлена к достижению ее конкретных целей.

Структура позволяет работникам осознать свое место в организации и одновременно с этим обеспечивает координацию выполняемых ими функций. Основными характеристиками структуры организации являются раз-

деление на отделы, подотчетность в соответствии с нормой управления и подчиненность, отражаемые на организационной схеме.

Организационная схема, иногда называемая также организационной, показывает, как устроена организация. Графически такая система может быть представлена путем начертания горизонтальных и вертикальных линий и боксов (рис. 11). Боксы определяют виды деятельности людей, которые их исполняют. Линии указывают на связи между ними. Число горизонтальных боксов указывает на то, сколько уровней имеет организация.

Организационная схема отражает запланированные, формальные связи, необходимые для работы организации, т.е. ее формальную структуру. Термин «формальный» означает, что организационная структура специально разрабатывается менеджерами для достижения стратегических целей.

Можно сказать, что формальная структура – это официальный план выполнения задач, приводящих к достижению целей организации.

Формальная структура включает устойчивую систему формальных прав и обязанностей, должностные инструкции, положения об организации, процедуры выполнения работ и т.п.

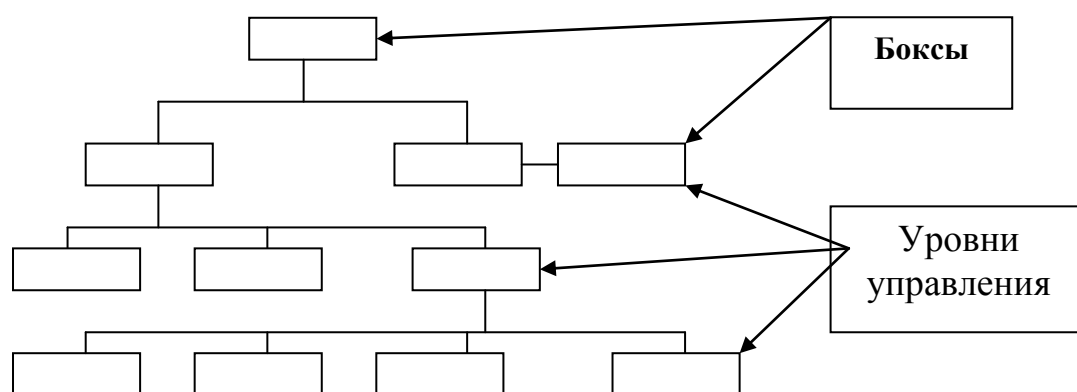


Рис. 11. Пример организационной схемы

Другими словами, формальная структура организации характеризует те стандарты поведения в организации, которые медленно меняются и относительно устойчивы. Именно наличие формальной структуры в организации делает поведение в ней человека в определенной степени отличным от его поведения в иных условиях

Однако выполнение работ зачастую требует незапланированных, нестандартных действий и решений и полагается на неформальные связи среди членов организации. Эти незапланированные связи и виды деятельности среди людей в организации, которые ускоряют ее работу, определяются неформальной структурой организации.

Неформальная структура – это организационные характеристики и взаимоотношения, не являющиеся составной частью формальной структуры, но влияющие на успехи организации в достижении ее целей.

Неформальная структура организации может возникать спонтанно или может быть результатом определенной политики ее членов. Для неформальной структуры не характерна иерархия власти, так как связи в ней – общественные. Такая структура не опирается на формальные правила, она управляется свободно с помощью общественных норм. Коммуникационная схема, характерная для неформальной организации, называется «виноградной гроздью» (рис. 12). Такая аналогия используется потому, что каналы неформальных связей прокладывают свой путь вверх, вниз и через формальную структуру организации.

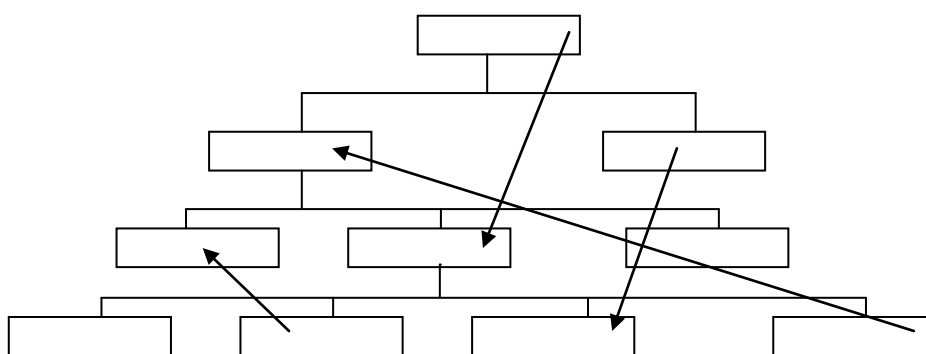


Рис. 12. Пример неформальной структуры организации

Классические концепции организационных структур

Проблему рационального анализа и построения структуры организации поставили и в некоторых аспектах решили представители «классической теории организации». В их понимании «структура - это логические отношения функций в организации, установленные для эффективного достижения целей предприятия». Разработка структуры организации осуществляется в этом случае в соответствии с принципами:

- *разделение труда и распределение функций.* Если применить данный принцип к вертикальному строению организации, он означает иерархию, если к горизонтали – то деление на функции и задачи;
- *подразделение на отделы.* Предполагает распределение различных видов деятельности между компонентами организации в зависимости от ее назначения и других факторов. Так, возможно функционирование отделов и соответствующей структуры организации таким образом, чтобы позволить каждой организационной единице сконцентрировать свои усилия на определенных аспектах бизнеса. Кроме того, отделы можно формировать, ориентируясь на клиентов (покупателей), а также по географическим ре-

гионам. Подразделение по географическому принципу имеет особое значение для транснациональных компаний;

- *обеспечение координации работ* прежде всего за счет их рациональной группировки (по степени однородности и взаимосвязанности) под единым руководством. В порядке исключения допускалась координация работ непосредственными исполнителями из разных подразделений, находящихся на одном иерархическом уровне («мостик» Файоля);

- *полная идентификация структуры организации и ее организационной схемы*, которую закрепляют и регламентируют штатные расписания, положения о подразделениях и должностях, маршрутные карты, ежедневные расписания работ, формы планирования и отчетность и т.п.

Отмеченные принципы составляют основу «классического» понимания структуры организации как четко регламентированного «бюрократического» инструмента и получили достаточно широкое распространение.

Современная теория организационных систем расширяет классическое понятие структуры организаций путем включения человеческого фактора в число основных структурных характеристик. Структура организации рассматривается как постоянно воспроизводимое в отношениях людей формально-неформальное распределение полномочий, ответственности, влияний, задач, связей по кооперированию и т.д.

Объединение формально-неформальных и поведенческих аспектов структуры организации составляет основу ситуативной теории организационных структур. Ее основные положения сформулированы в работах Г. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса и сводятся к следующему:

Первичной основой организации является система взаимосвязанных социальных поведений ряда людей – участников организации. Соответственно структура организации должна складываться «из тех аспектов, шаблонов поведения в организации, которые являются относительно стабильными и изменяются медленно». Каркас структуры – это состав подразделений и должностей, а в более общем смысле система центров принятия решений и процессов, на них замыкающихся, реальное же его наполнение – вклады отдельных членов организации в процессы принятия решений и достижение организационных целей.

Главным моментом структуры является не сама логика разделения общей задачи на подзадачи и не установление ответственности за их выполнение, а «поведенческие эффекты специализации», т.е. степень влияния структуры на поведение людей.

Более важным является не разбиение задач на подзадачи, а последующий процесс их выполнения, возникающие при этом связи, в том числе для преодоления вновь выявленных проблем.

Сфера эффективного использования функциональной специализации (по отдельным функциям, этапам, работам в едином производственно-

хозяйственном процессе) является объективно ограниченной. Наиболее целесообразна специализация по целям, так как она позволяет сосредоточить внимание и сориентировать работника на результат, а не на процесс, заставляет проводить направленный поиск наилучших (необязательно заранее заданных) путей достижения результатов и более правильно оценивать эффективность своей деятельности.

Составной частью более общей теории специального подхода к управлению организациями является теория дифференциации и интеграции П. Лоуренса и Дж. Лорша. На основе обследования ряда предприятий Лоуренс и Лорш пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения наряду с другими влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция).

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация – это выделение частей в организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой.

Для определения степени дифференциации в организации Лоуренс и Лорш предложили использовать четыре параметра:

определенность в целях или задачах. Являются ли цели ясными и легко измеряемыми или они двусмысленны и имеют сильный качественный оттенок;

структура. Является ли структура формальной, с жесткой политикой и процедурами или она свободная и гибкая, с политикой, ориентирующейся на текущий момент;

уровень взаимодействия. Осуществляются ли значительные межличностные и межгрупповые связи и кооперация или нет;

временные границы обратной связи. Получают ли люди информацию о результатах работы через короткие или длительные интервалы.

Размерность указанных четырех переменных дифференциации раскрывает степень различия между подразделениями (табл. 3).

**Дифференциация между подразделениями
по четырем переменным**

Основные переменные дифференциации	НИОКР	Производство	Маркетинг
Цели	Новый продукт	Себестоимость	Объем продаж
Структура	Высоко органическая	Механистическая	Органическая
Взаимодействие	Сильно ориентировано на людей	Ориентировано на задачи	Ориентировано на людей
Обратная связь	Очень долгая	Долгая	Быстрая

Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим четырем переменным, тем более дифференцированной является организация. Когда организация одновременно является сильно дифференцированной или сильно децентрализованной с точки зрения управления ею, возникает необходимость введения ролей интеграторов, которые должны выполнять специальную работу по интеграции различных частей организации.

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Определенные формы дифференциации порождают присущие им формы интеграции, и при этом то и другое зависит от условий функционирования организации. Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Нарушение объективно обусловленных взаимозависимостей дифференциации – интеграции – внешней среды приводит к снижению эффективности деятельности организации.

<p>Характеристики организационной структуры</p>
--

Увеличение числа характеристик и факторов, вовлекаемых в рассмотрение при проектировании организаций и оценки их эффективности, обуславливает необходимость выделения общих параметров организационных структур.

Ниже приводится их краткое изложение, позволяющее понять, почему так важна структура организации и какого рода структурные проблемы возникают при построении или функционировании организационных систем.

СЛОЖНОСТЬ

Сложность характеризует степень дифференциации организационной системы на основе разделения труда по горизонтали (число функций, отделов, должностей, в том числе специализированных), по вертикали (число уровней иерархии), по территории (число местоположений), а также разбиение по целям.

На эффективность и необходимость разделения труда впервые обратил внимание известный шотландский экономист Адам Смит в 1776 г. Он показал преимущества разделения труда и эффективность, достигаемые рабочими мануфактуры по производству булавок. Один рабочий тянул проволоку, другой – выпрямлял ее, третий – обрезаал и так далее. Такое разделение труда позволило десяти работникам производить 48 000 булавок ежедневно, тогда как один человек, выполняя все операции самостоятельно, мог производить только 20 булавок в день. Поскольку лишь немногие работники обладают квалификацией, необходимой для выполнения всех функций, в которых нуждаются организации, они могут действовать только благодаря разделению труда.

Горизонтальная дифференциация предполагает постадийное разделение труда и основана на специализации и конкретизации работ (определенности обязанностей работников).

Различают два основных вида специализации: базирующаяся на знаниях и рутинная.

Первый вид специализации связан с развитием знаний и техники и предполагает выделение работ, требующих знаний и мастерства. В этом случае внимание работников сконцентрировано на относительно узком круге проблем. Однако обычно эти проблемы достаточно сложны и требуют принятия решений и проведения исследований. Второй вид специализации предполагает разбиение задач на отдельные элементы и выполнение каждого из них отдельным работником. Такая специализация достигается посредством дробления, упрощения и стандартизации шаблонных производственных и канцелярских задач.

Определить уровень соответствия специализации можно с помощью двух параметров – глубины деятельности и размаха деятельности.

Глубина деятельности – это степень контроля, который работник осуществляет над своей деятельностью. Глубина деятельности связана со свободой планирования и организации своей работы, работать на своем

рабочем месте или перемещаться вокруг него, взаимодействовать с другими. *Размах деятельности* определяется протяженностью во времени цикла деятельности и числом включенных в него операций. Работа, которая содержит меньше повторений и больше операций, имеет более высокий размах. В случаях, когда деятельность глубока и масштабна, имеется возможность для реорганизации работы с целью использования большей специализации.

Известно, что специализация дает ряд преимуществ:

1. Способствует совершенствованию трудового процесса благодаря тому, что ее исполнитель имеет возможность до мельчайших деталей разобратся в существе дела.

2. Позволяет выявить наиболее важные, критические области деятельности в организации.

3. Облегчает процесс формализации работы.

Вместе с тем специализация порождает и негативные результаты.

П. Лоренс и Дж. Лорш называют следующие направления негативного проявления сверх специализации. Во-первых, она уводит общую цель организации от работника и служит причиной излишнего функционализма. Во-вторых, она обуславливает необходимость в большей координации деятельности.

В-третьих, сверхспециализация развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в культуре труда.

Однако некоторый уровень специализации является основополагающим при дифференциации работ в организации. Выбор, с которым менеджеры сталкиваются при решении структурных проблем, состоит в том, чтобы внедрить специализацию и извлечь из нее пользу, но при этом избежать чрезмерной специализации и сопутствующих ей негативных последствий.

Существует три стандартных способа устранения негативных результатов специализации и рационализации рутинных работ:

- расширение фронта работ;
- чередование деятельности;
- обогащение деятельности.

Расширение фронта работ состоит в увеличении числа специализированных заданий, выполняемых одним работником. Этим достигается увеличение размаха деятельности, так как рабочий цикл (время между отдельными видами работ) удлиняется. При смене заданий исполнитель переходит от выполнения одного вида работ к другому через довольно частые интервалы времени, например, каждые несколько часов. *Чередование деятельности* является одной из разновидностей расширения фронта работ и предполагает перемещение работника по кругу от одного рабочего места к другому. В обоих случаях усиливается чувство выбора и устраня-

ется однообразие работ. *Обогащение деятельности* заключается в предоставлении работнику большей самостоятельности и ответственности за выполняемую работу. В этом случае достигается решение следующих задач: удлиняется рабочий цикл; в общий процесс встраиваются дополнительные элементы, например, проверка или обслуживание; обеспечивается соответствие содержания работы возможностям и желаниям работника; достигается идентификация результатов труда с конечной продукцией.

Вертикальная дифференциация связана с разделением работ по уровням иерархии в организации и служит основанием при формировании ее вертикальной структуры.

Каждая вертикальная структура имеет совершенно определенные каналы реализации властных полномочий и обмена информацией. При распределении заданий, полномочий и обязанностей формируется система *соподчиненности* – направления, по которым распределяются властные полномочия между работниками, находящимися на различных уровнях иерархии. Линия соподчиненности определяет, кто обладает полномочиями отдавать распоряжения и кто кому подотчетен. Наиболее простая и распространенная система соподчиненности называется *линейной организационной структурой*. В этом случае передача власти осуществляется от верхних эшелонов к нижним. Пример линейной организационной структуры приведен на рис. 13.

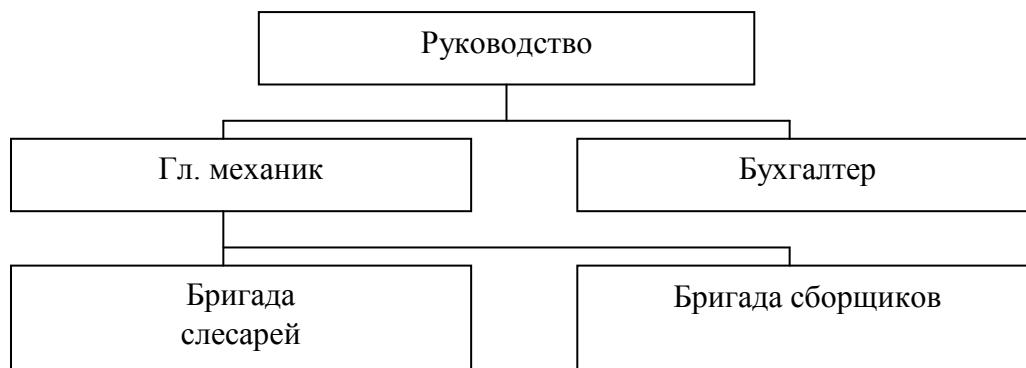


Рис. 13. Пример линейной организационной структуры

Организации, имеющие линейную структуру, обладают рядом преимуществ. Благодаря тому, что в линейной организации менеджеры четко представляют себе сферу своих полномочий, существенно ускоряется процесс принятия решений и упрощается поддержание дисциплины. Кроме того, легко устанавливаются каналы делового общения, которое носит в этом случае непосредственный характер. Вместе с тем линейная организация имеет два существенных недостатка. Во-первых, высшие руководители могут не обладать специальными знаниями, необходимыми для эффективного управления деятельностью организации. Во-вторых, расширение

масштабов деятельности может привести к увеличению числа уровней соподчиненности, которое замедлит обмен информацией и принятие решений.

Более сложной является *линейно-штабная организационная структура*. В организации этой формы также четко выражена соподчиненность сверху донизу, но она представлена функциональными группами работников, находящихся под началом административного аппарата (рис. 14). Главное преимущество линейно-штабной организационной структуры состоит в возможности подключать к процессу принятия решений специалистов в конкретных областях.

При формировании вертикальной структуры управления происходит группирование людей и работ в соответствии с оптимальным интервалом или масштабом управления.

Масштаб (интервал) управления – это число людей или производственных единиц, за которыми наблюдает менеджер, называется также сферой контроля.

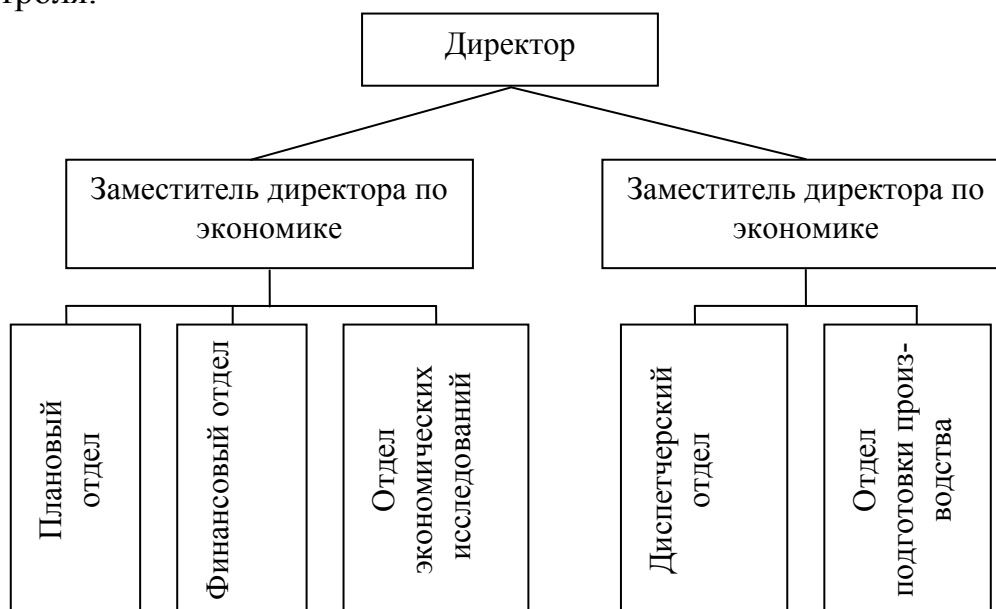


Рис. 14. Упрощенная схема линейно-штабной организационной структуры

Интервал управления часто определяют как «узкий» или «широкий». *Узкий интервал управления* характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя и предлагает построение многоуровневой организационной структуры (рис. 15).

Такое группирование людей и работ имеет и преимущества, и недостатки. Так, при меньшем количестве подчиненных руководителю легче осуществлять контроль за их работой, и поэтому у него появляется возможность делать это более качественно и быстро. Однако при

таким построением связей у руководителя может появиться стремление к вмешательству в их непосредственную работу. Кроме того, многоуровневость делает эти связи громоздкими, длинными и дорогими.

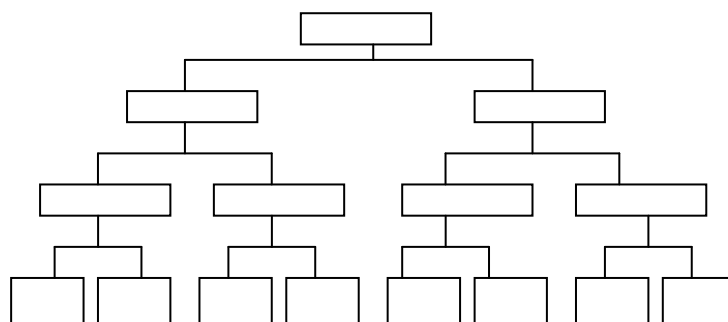


Рис. 15. Схема узкого масштаба управления

Широкий масштаб управления предполагает максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии (рис. 16).

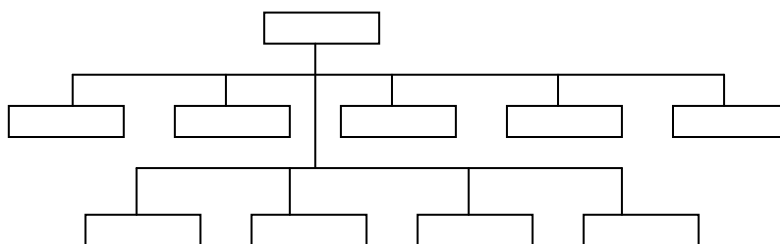


Рис. 16. Схема широкого масштаба управления

Такое группирование людей и работ характеризуется следующими преимуществами. Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать свои полномочия, что является положительным фактом. При этом, наделяя своих подчиненных правами по выполнению работы, руководитель должен быть уверен, что они с ней справятся, и поэтому чаще всего в таком случае подбирается сильная и квалифицированная команда. К недостаткам широкого масштаба управления можно отнести так называемый «эффект бутылочного горла», приводящий руководителя к перегрузке в решении рутинных задач и возможной потере контроля над подчиненными.

Территориальная (по географическому положению) дифференциация характеризует процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

Дифференциация по географическому положению наиболее часто наблюдается там, где операции или рынки компании широко распространены.

ны. Но она также используется и в одном городе, например, фирмами по торговле недвижимостью. Как правило, разделение труда, основанное на географическом положении, можно заметить в тех случаях, когда есть ограничения в материальном обеспечении или когда особые требования потреблений различаются в зависимости от местонахождения.

Главное преимущество территориальной дифференциации состоит в том, что она делает организацию более приспособленной к нуждам своих потребителей и особенностям различных регионов. Недостаток такого разделения компонентов организации заключается в том, что контроль и согласование затрудняются и требуют увеличения административного штаба.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ

Формализация характеризует набор средств, используемых организацией для ограничения свободы выбора работников в процессе их деятельности. **Формализация поведения** – это способ стандартизации процесса труда и регламентации деятельности человека. Формализация поведения ведет к вертикальной дифференциации труда и предполагает отделение процесса исполнения от процесса замысла трудовой деятельности посредством разного рода спецификаций, например, технологических карт. Кроме того, формализация поведения обуславливает и горизонтальное разделение труда, т.е. выделение наиболее простых повторяющихся видов деятельности и разработки правил и процедур их выполнения.

Формализация осуществляется в трех формах:

1. *Формализация, связанная с содержанием труда*, на конкретном рабочем месте предполагает определение последовательности этапов работ и их продолжительности. Примером могут служить должностные инструкции.

2. *Формализация, связанная с процессом труда*, наблюдается в организациях, использующих наборы методов и процедур в виде инструкций, указывающих конкретному работнику на порядок выполнения той или иной работы.

3. *Формализация поведения в организации* с помощью регламентирующих правил и процедур, определяющих поведение во всех возможных ситуациях. Например, «служащие предприятия должны являться на работу в костюме и галстуке», «эскиз детали выполняется на листе белой бумаги формата А4» и др. В таких регламентирующих документах охватываются все типы возможного поведения в организации.

Формализация характеризует определенную степень стандартизации и достигается следующими способами:

- посредством отбора работников с целью определения степени ответственности кандидата характеру и квалификации работы, на которую он претендует;
- использования набора правил и процедур, указывающих служащим, что они должны делать и каким образом выполнять порученное им задание;
- обучения и социализации, т.е. совокупности профессиональных знаний и требований, предъявляемых к определенному рабочему месту. Если они определены, то организация может либо включить их в качестве критериев найма на работу и осуществлять отбор кандидатов в соответствии с этими критериями, либо создавать программы по обучению и социализации работников с тем, чтобы они соответствовали этим критериям.

Организации, использующие технику формализации для прогнозирования и контроля своего поведения, относятся к классу бюрократических. *Бюрократическая структура* предполагает, что поведение организации и ее компонент можно предопределить, т.е. оно стандартизировано. *Органическая структура* основана на слабом или умеренном использовании техники формализации. Характерными чертами такой структуры являются: неформальные отношения; подгонка и переформулировка индивидуальных заданий в процессе взаимодействия членов организации; упразднение понятия ответственности как органического набора прав и обязанностей (никто не «переадресует» вверх или вниз возникающие проблемы, ссылаясь на чьи-то обязанности); решения принимаются в тех подразделениях, где для этого имеются соответствующие знания и опыт, и именно эти подразделения (структурные блоки) становятся центрами власти, контроля и коммуникаций. Органические структуры противоположны бюрократическим. При этом, если в бюрократической структуре основной акцент сделан на стандартизацию, то в органической структуре – на взаимное согласование. Однако в данном случае органическая структура рассматривается только как структура, характеризующаяся незначительной степенью формализации.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

В небольшой организации все решения могут приниматься ее руководителем. Однако с увеличением размеров организации, масштаба и сложности работ может создаться ситуация, когда руководитель будет перегружен принятием решений и возникнет необходимость делегирования полномочий (децентрализации). Децентрализация указывает, что власть широко распределена по всей организации, в то время как централизация означает, что власть удерживается на верхней ступени организации.

Централизация – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. **Децентрализация** – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- возможность решения для организаций в целом;
- степень контроля за исполнением принятого решения.

Абсолютная централизация или децентрализация существует в организации достаточно редко. Факторы, воздействующие на принятие решений о децентрализации, можно разделить на внешние и на внутренние. К внешним факторам относятся: окружение организации, показатели ее положения на рынке, конкурентная ситуация, а также разбросанность потребителей и поставщиков, степень однородности производства. Чем более разбросаны покупатели или поставщики фирмы, тем сильнее потребность в децентрализации. Внутренние факторы включают такие характеристики организации и ее культуры, как размер компании, стремление к единообразию политики, философия менеджмента. Когда организация становится больше, потребность в децентрализации увеличивается. Если высший управленческий персонал фирмы поставит своей целью стандартизировать политику по всей организации, то в ней, вероятно, будет наблюдаться тенденция к централизации власти. Кроме того, во многих организациях имеются тенденции или культура централизации (или децентрализации), и философия менеджеров отражает эту культуру.

Централизация имеет несколько преимуществ: она облегчает вертикальную координацию (так как решения «спускаются» сверху вниз), позволяет использовать более богатый опыт и лучшее понимание целей организации, обеспечивает сильное руководство, поскольку способствует концентрации власти на вершине организационной структуры. Вместе с тем, *централизованное принятие решений занимает больше времени, чем децентрализованное*. При делегировании полномочий подчиненным решения будут приниматься быстрее. Подчиненные не только не теряют времени на общение с руководством, но и осуществляют меньше шагов для успешного принятия решений. Кроме того, децентрализация обеспечивает больше стимулов работникам низовых звеньев и является одним из способов подготовки подчиненных к выдвижению на руководящие должности.

В последнее время наметилась тенденция к децентрализации власти, поскольку она способствует повышению эффективности, позволяя ускорить принятие решений, освободить управляющих высшего звена от мел-

ких обязанностей и легче приспособиться к изменяющемуся окружению. Однако эта тенденция не означает, что все компании должны быть децентрализованными. Для каждой организации существует свой уровень иерархии, на котором принимаются решения. Задача менеджеров состоит в том, чтобы решить, какая точка на «непрерывной линии» от централизации к децентрализации подходит для их фирмы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Норма управляемости
- Неформальная структура
- Организационная схема
- Сложность структуры
- Структура организации
- Формализация
- Формальная структура
- Централизация

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание 1. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Структура организации необходима любой социальной организации, поскольку:
 - а) определяет форму распределения различных видов деятельности;
 - б) характеризует количество подчиненных у одного руководителя;
 - в) возникает автоматически при создании организации.
2. Формальная структура организации характеризуется тем, что:
 - а) является результатом определенной политики работников организации;
 - б) отражает устойчивую систему формальных прав и обязанностей;
 - в) характеризует канал неформальных связей.
3. Размер организации определяет _____:
 - а) степень автоматизации процессов и работ;
 - б) средний размер подразделений организации;
 - в) продолжительность жизни организации.
4. Стандартизация работ в организационной системе является примером:
 - а) ограничения разнообразия;
 - б) диверсификации;
 - в) увеличения коммуникаций;
 - г) увеличения сложности системы.

5. Укажите один из способов устранения негативных последствий специализации и рационализации рутинных работ:

- а) расширение фронта работ;
- б) улучшение освещения рабочего места;
- в) автоматизация всех рабочих процессов.

Задание 2. Выберите ответ «Да» или «Нет»

6. Организационная структура – это структура управления организаций. Да. Нет.

7. Организационная структура базируется на разделении труда и распределении функций. Да. Нет.

8. Масштаб управления определяет число уровней иерархии. Да. Нет.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

В начале трудного пути.

Вложив миллиарды долларов в НИОКР, Kodak прочно встала на путь диверсификации. И хотя в последние годы Kodak провела уже несколько реорганизаций, доходы ее в 1983 г. оказались ниже, нежели в 1982 г. Эта компания, владеющая признанной во всем мире торговой маркой, по уши увязла в трясине вялого рынка кино- и фототоваров. Помимо значительного долгового времени Kodak несла серьезные потери из-за просчетов в организации управления. К этому времени от славных традиций ее менеджмента остались лишь воспоминания, а персонал потерял всякую надежду на перемены к лучшему.

Новому управляющему Kodak, Джорджу Фишеру, потребовался год, чтобы расшевелить неповоротливого гиганта. Начал Фишер с того, что расстался с подразделениями по производству медицинской продукции, сконцентрировав усилия на технологии получения и обработки цветных изображений. Это позволило компании сократить долги с неподъемных 7,5 млрд. долларов в 1993 г. до 1,5 млрд. в 1994 г. Одновременно с этим Фишер вплотную занялся упорядочением штатного расписания аппаратных структур, встроенных в каркас управленческой иерархии.

Главная цель Фишера поднять рейтинг Kodak и вновь сделать ее заметной «фигурой» на мировом рынке. В серии пространных интервью для Business Week он разъяснил суть новой стратегии формы. По мнению Фишера, прежде всего необходимо преобщить Kodak к современной деловой культуре и существенно снизить издержки. «Для нашей компании характерны типичные недостатки, давно уже подробно описанные в учебниках. Управленцы Kodak крайне медлительны, и ни у кого из них нет здорового стремления взять на себя ответственность за дело», - сетует Фишер.

Всеобщая апатия, царившая в Kodak, сослужила ей плохую службу, и по началу Фишер был весьма удивлен, попав в это замкнутое сообщество, где дела вершились в высших эталонах власти, сотрудники были лишь «винтиками», а открытые дискуссии или обмен мнениями не поощрялись. «Иерархическая структура управления чуть не погубила Kodak. Каждый ее служащий, как загипнотизированный, повиновался своему начальнику и шагу боялся ступить без его указаний», - констатирует Фишер. Судя по всему, ему нелегко, но, к счастью, в его активе – богатый опыт управленческой деятельности. Сделав ставку на судьбоносное для фирмы решение важнейших вопросов, таких, как повышение качества продукции, удовлетворение потребительского спроса и сокращение сроков разработки новых изделий, Фишер надеется уменьшить расходы и оздоровить компанию.

Важным стратегическим звеном в осуществлении этой грандиозной программы является расширение доли Kodak на азиатском рынке. Не случайно Фишер поручил своему второму заместителю Уилбуру Презано руководство деятельностью специальной группы, разрабатывающей стратегический план генерального наступления Kodak на китайском и гонконгском рынках. Кроме того, по словам Фишера компания стремительно наращивает объемы услуг на слабо освоенных рынках, в том числе в России, Индии и Бразилии. Напомним, что не далее как в 1994 г. Kodak удалось достичь 400 – процентного роста продаж на российском рынке, выдав сотни лицензий своим новым экспресс - лабораториям и магазинам, торгующим ее фирменной продукцией.

Не ограничиваясь расширением рынка в чисто географическом плане, Фишер также надеется добиться высоких результатов на рынке систем цифровой обработки изображений.

Начиная с 70-х гг., когда в Kodak осознали всю значимость развития цифровой фотографии, постепенно вытесняющей традиционные фотохимические процессы, на НИОКР в области цифровой обработки изображений были брошены значительные средства – около 5 млрд. долларов. Но руководство компании не смогло прийти к единому мнению в вопросе прогнозирования динамики объема продаж высоко прибыльных традиционных фотографических пленок и бумаги, обусловленной появлением на рынке цифровой фотоаппаратуры. До прихода Фишера в компанию лишь немногие ее разработки удавалось запустить в производство. Новыми товарами и их маркетингом занималась тогда добрая дюжина различных отделений Kodak, деятельность которых никто не координировал. Трудно себе представить, но было время, когда в Kodak параллельно разрабатывалось 23 проекта цифровых сканеров.

Создав отделение прикладных систем цифровой обработки изображений, новый глава Kodak сосредоточил многочисленные независимые проекты под одной крышей.

Однако, как справедливо отмечают аналитики, успехи Kodak пока незначительны. Некоторые из приближенных к Фишеру лиц считают, что он торопит события, пытаясь за немислимо короткий срок решить труднейшую задачу. «У Kodak есть первоклассные технологические разработки, но ей еще не удавалось продемонстрировать столь же замечательные изделия. Поэтому Kodak сейчас занимает весьма скромное место среди прочих фирм, действующих на рынке цифровой обработке изобретений», - заявил Жак Кауфман, консультант по обработке изобретений из г. Уилметт.

Но если вообще можно ускорить процесс НИОКР в Kodak и придать новый импульс производству ее новинок, то с подобной задачей, по мнению аналитиков, способен справиться только Фишер. Фишер обладает уникальным сочетанием профессиональных качеств технолога и менеджера, умеет быстро сориентироваться в ситуации и принять нужное решение. Вряд ли кто-нибудь другой смог бы также быстро, оценить все плюсы и минусы, разделаться с отделениями компании, не связанными с выпуском фотоаппаратуры и материалов. Фишер редко берет какой-либо документ в руки дважды и, обсуждая текущие вопросы с подчиненными, оперативно решает их, не откладывая в долгий ящик. Такой подход явился новаторским для Kodak, где уже укоренилась традиция затягивать окончательное рассмотрение проблемы путем бесконечного ее муссирования и анализа. «У нас привыкли изучать любой вопрос годами. Джорж придерживается правил 80/20: если решения правильны лишь в 80 % случаев, но приняты в кратчайший срок, он доволен», - рассказывает вице-президент Kodak Лео Томас.

Чтобы раз и навсегда покончить с жесткой иерархической структурой, сковывавшей инициативу сотрудников Kodak, Фишер лично стал демонстрировать новый, свободный стиль поведения. В отличие от прежних управляющих Kodak, державших подчиненных на расстоянии, он не стремится соблюдать дистанцию, не повышает голоса, всегда корректен и не чуждается юмора. Беседуя с Фишером, ощущаешь, что обращаешься с близким человеком, а потому не хочется разочаровывать его. Сотрудники Kodak всегда могут связаться со своим босом по электронной почте – и они охотно пользуются этой возможностью, посылая в день примерно 30 сообщений. Его секретарь распечатывает их на бумаге, а на следующий день Фишер пишет ответные послания своим респондентам прямо поверх их текста. И, судя по всему, подобная открытость по душе персоналу Kodak.

Однако, как сообщила администрация фирмы, происходящие перемены внесли тревожную ноту в атмосферу компании, лишив ее сотрудников

уверенности в завтрашнем дне. Снижение премиальных, осуществленное по прямому указанию Фишера, настроило многих против него. В свою очередь объявленное сокращение 800 рабочих мест, проведенное на фабрике Kodak Park в Рочестере, тоже не прибавило сотрудникам оптимизма.

И, вероятно, для периода реформ это естественно.

Нет ничего труднее попытки изменить порядок вещей. Но нет и деятельности, которая по мнению Фишера, была бы более интересной.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Объясните, как первоначальная стратегия Kodak повлияла на структуру компании.

2. Выделите фразы, которые подтверждают, что до прихода Дж.Фишера Kodak испытывала трудности структурного характера. Установите их причины. При выявлении структурных недостатков воспользуйтесь картой симптомов и причин структурных проблем (табл. 1).

3. Какие факторы, определяющие структуру организации, оказались для Kodak наиболее существенными? Объясните.

4. Как повлияло изменение стратегии Kodak на структуру компании?

5. Какое влияние на структуру Kodak оказано появление Дж. Фишера?

6. Дали ли произведенные изменения ожидаемый эффект, уменьшили ли они остроту проблем?

ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Анализ дилемм структуры компании Kodak

Предположим, что Вы пришли работать на фирму Kodak до начала ее реорганизации в качестве руководителя одного из крупных подразделений и спустя несколько месяцев обратили внимание на недостатки существующей организационной структуры. Очевидно, что ваши доводы в пользу перемен были встречены коллегами без особого энтузиазма.

1. Приведите несколько выражений, которые, по вашему мнению, можно было бы выдвинуть против следующих идей:

а) формализация должностных обязанностей;

б) делегирование полномочий по осуществлению контроля;

в) усиление координации действий взаимосвязанных служб.

2. В табл. 4 приведены некоторые дилеммы структуры. Подумайте, по каким из них в Kodak не достигнуто приемлемое равновесие? Объясните вашу позицию. Какие проблемы структурного характера обусловлены такой ситуацией?

3. Предположим, что бывшее руководство Kodak признало, что трудности компании являются следствием структурных проблем. Думаете ли

Вы, что дирекция Kodak посчитала бы эти проблемы настолько существенными, чтобы приступить к их решению в срочном порядке. Какие доводы можно привести для того, чтобы обложить какие-либо действия по реорганизации компании?

Таблица 4

Дилеммы структуры

Конкурирующие противоположности		
1. Ограничение сферы деятельности узким кругом обязанностей	↔	Широкая специализация, большее разнообразие выполняемых работ
2. Определенность задания, регламентация работ	↔	Самостоятельность (или автономность), проявление личной инициативы
3. Минимальное количество подчиненных, тщательный контроль	↔	Максимально возможное количество подчиненных, плоская организационная структура
4. Централизация в принятии решений	↔	Делегирование полномочий, усиление активности и ответственности
5. Формализация деятельности, стандартные решения	↔	Гибкие, неформальные отношения, новые решения

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Оцените решение фирмы «Motorola» перестроить организацию со многими уровнями власти и ответственности в организацию с небольшим количеством уровней власти и ответственности.

2. Если бы фирма «Motorola» не подверглась давлению конкуренции, то структурировала бы она свою организационную структуру? Обоснуйте ваш ответ.

3. Основываясь на опыте фирмы «Motorola», можете ли вы привести доказательства более эффективного функционирования в условиях конкурентного давления организации с небольшим количеством уровней власти и ответственности, чем организации со многими уровнями власти и ответственности? Обоснуйте ваш ответ.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

Реструктуризация в фирме «Motorola»

Под давлением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках многие торговые фирмы оказались вынужденными рассмотреть пути снижения затрат и исключения потерь. В то время, когда фирмы искали пути снижения затрат, они старались определить и пути увеличения потока новаторских идей. В 80-х гг. многие компании отреагировали на эту двойную проблему сокращением уровней управления и увеличением норм управляемости. Эти многообещающие структуры обладали выгодами от снижения затрат

посредством ликвидации управленческих должностей (и окладов) и наращивания потока идей путем предоставления индивидам больших полномочий для принятия решений. Сообщения о позитивных результатах этих усилий по проведению реструктуризации были весьма многочисленными в средствах массовой информации.

Некоторые из сообщений в печати содержали подтверждение компании «Ford Motors», что ее двенадцать уровней управления следует сократить и привести в соответствие с семью уровнями фирмы «Toyota» и с сокращением в среднем звене руководства компании «Xerox Corporation». Даже фирмы с высокими показателями объявили, что попытаются добиться лучших результатов, сократив количество менеджеров в своих организациях. Например, признанный лидер экономической эффективности компания «Dana Corporation» объявила о своем намерении сократить пять своих уровней управления до четырех. Эти сообщения в печати об успехах достигли высшего руководства фирмы «Motorola», которое отдало распоряжение своим специалистам по управлению персоналом оценить потенциальные прибыли от улучшения структуры.

Высшее руководство фирмы «Motorola» интересовалось тем, как любые попытки сократить административно-управленческий аппарат повлияют на давнее обязательство фирмы в отношении определенных ценностей. Дело в том, что фирма пользовалась репутацией работодателя, относящегося к работникам с уважением, защищая тех из них, кто хорошо работал в фирме в прошлом. Любая попытка в процессе реструктуризации ликвидировать управленческие должности должна была быть совместима с репутацией фирмы. Высшее руководство фирмы также проявило интерес к реакции самих менеджеров на попытку сокращения управленческих должностей. Будут ли эти попытки восприняты как угроза, особенно если ли это будет означать сокращение персонала в их собственных структурных подразделениях?

Осведомленные об этих проблемах специалисты по управлению персоналом разработали следующую стратегию поведения при необходимости снижать затраты и в то же время сохранять ценности, определяющие приоритет человека. Процесс состоял из пяти этапов, вовлекающих менеджеров и специалистов по управлению персоналом в совместную деятельность.

Этап 1. Сбор данных. Каждый топ-менеджер составил схему организационной структуры, которая демонстрировала все связи подчинения до уровня, где непосредственно выполняется задание. Эти схемы показали, что в действительности происходит в организационной единице (в отличие от того, что, как предполагалось, должно было происходить).

Этап 2. Анализ. Специалисты по управлению персоналом анализировали схемы и определили вопросы для обсуждения с менеджерами. Анализ

идентифицировал примеры слишком большого количества управленческих уровней, слишком узких норм управляемости и перекрывающих друг друга обязанностей.

Этап 3. Обсуждение. Исследования, проведенные специалистами по управлению персоналом, были представлены на обсуждение менеджерам. Им были предоставлены возможности объяснить и внести ясность в связи, отраженные на схемах.

Этап 4. Переговоры о целях. Поскольку в результате дискуссий между менеджерами и служебным персоналом, обеспечивающим подбор и расстановку кадров, обнаружились проблемы, менеджеров попросили предложить свои решения.

Этап 5. Выполнение задания и выбор пути. Когда менеджеры изменили организационную структуру, они обосновали получающееся в результате снижение издержек. Источниками этих снижений были оклады менеджеров, не измененные при их выходе на пенсию или при переводе, и замещение менеджера лицом, не являющимся менеджером, с меньшим окладом.

В результате благодаря ликвидации одних должностей и повторного определения других фирма «Motorola» преуспела в своих попытках снизить издержки за счет реструктуризации своей организационной структуры. Реструктуризация побудила менеджеров фирмы «Motorola» постоянно спрашивать себя, могут ли они эффективно руководить еще одним работником: «Если я управляю пятью, то почему бы не шестью работниками?» Результаты реструктуризации характеризовались экономией более 4,3 млн. долл. в первый год. Другие результаты — усовершенствованные вертикальные связи, более эффективный подбор и подготовка управленческих кадров и более активное участие всех работников в принятии решений.

Источник: Основано на Phil Nienstedt and Richard Wintermantel, «Motorola Restructures to Improve Productivity», Management Review, January 1987, pp. 47-49.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ: ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

1. Изучите формальную организационную структуру какого-либо делового предприятия или учреждения. Если вы не можете получить структурную схему этой организации, попытайтесь самостоятельно разработать ее, наблюдая за деятельностью этой организации.

2. Охарактеризуйте структуру выбранной организации с точки зрения ее сложности, уровня формализации и централизации принимаемых решений; сравните ее со структурой организации, которая изучалась другими студентами.

8. СТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Любая организация характеризуется постоянством составляющих ее частей. В зависимости от особенностей их сочетания и преобладающих механизмов координации деятельности различают основные типы организаций, имеющих различное строение.

Способы координации деятельности

Организации используют три основных способа координации деятельности: взаимное согласование, непосредственный контроль и стандартизацию.

Взаимное согласование предполагает координацию деятельности на основе неформального общения. При взаимном согласовании контроль за работой осуществляют сами операторы (исполнители). Этот способ координации используется как в очень простых, так и в очень сложных структурах. Главным условием взаимного согласования является умение работников адаптироваться друг к другу.

По мере роста организации и усложнения ее деятельности появляется необходимость в отношениях подчинения или *непосредственном контроле*. В этом случае определенное лицо (руководитель) наделяется ответственностью за работу подчиненных ему операторов. Руководитель выдает определенное задание операторам и контролирует их выполнение.

Стандартизация предполагает «включение» координации в программу работы до начала ее выполнения. Например, у рабочих на конвейерной сборке нет необходимости в согласовании деятельности, так как они точно знают, что могут ожидать от других участников процесса и действуют в точном соответствии с этими ожиданиями. Если выполняемые действия достаточно просты и носят рутинный характер, как это имеет место на конвейерной сборке, то стандартизируется процесс труда. В случаях усложнения деятельности организация прибегает к стандартизации результатов труда, оставляя исполнителям свободу выбора в способах действий (например, формируются автономные сборочные бригады, каждая из которых располагает всеми необходимыми ресурсами для выпуска законченного изделия или реализации полного цикла обслуживания).

Посредством координации достигается объединение усилий составных частей (базовых элементов) организации в одно согласованное усилие, направленное на осуществление общей цели.

Базовые элементы структуры

Структура любой организации в терминах ее базовых элементов может быть представлена в виде схемы, включающей пять компонентов (рис. 17):

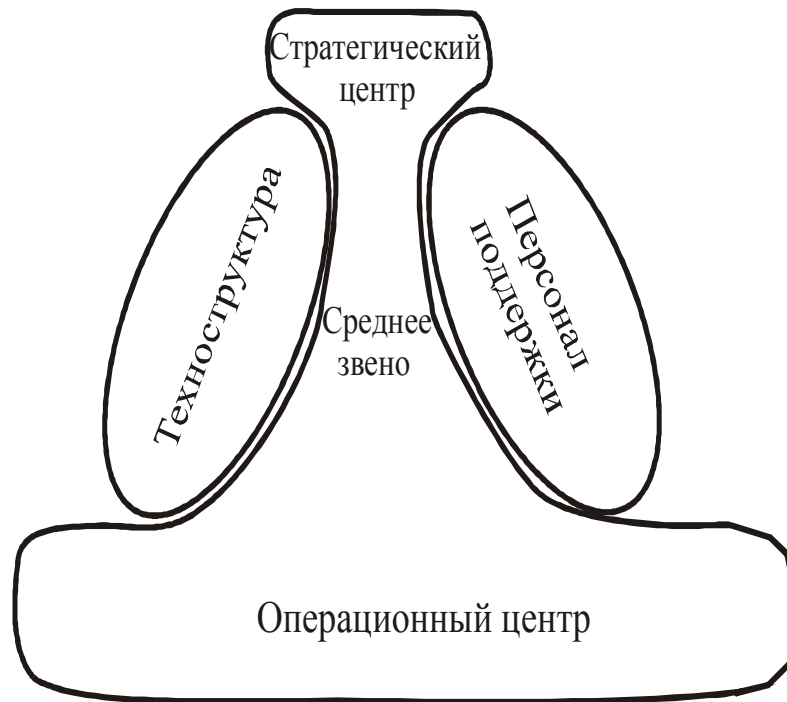


Рис. 17. Базовые элементы структуры организации

1. Операционный центр.
2. Стратегический центр.
3. Промежуточное среднее звено.
4. Техноструктура.
5. Персонал поддержки.

Операционный центр образуют работники, деятельность которых непосредственно связана с производством товаров или услуг. Здесь осуществляются такие виды работ, как закупочная деятельность; процесс изготовления продуктов (создания услуг); распределение (реализация через каналы сбыта) продуктов или услуг, а также работы, связанные с непосредственной поддержкой основных стадий процесса производства, например, складирование сырья и материалов, инструментальное и транспортное обслуживание и др.

Для операционного центра характерна самая развитая стандартизация. Однако ее уровень зависит от специфики деятельности организации.

Для нормального функционирования любая организация (кроме самых малых) нуждается в аппарате управления, который в представленной на рис.17 схеме состоит из трех компонентов: стратегической вершины, среднего звена и техноструктуры.

Стратегическая вершина (центр) включает работников и подразделения, ответственных за разработку и реализацию долгосрочных целей организации и распределение ресурсов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В его состав входят директор (президент), его помощники и за-

местители, совет директоров и т.п. Основными задачами стратегической вершины являются: непосредственный контроль за деятельностью организации, управление внешней средой, выработка стратегии развития организации. В целом у стратегической вершины более широкое видение функционирования организации. Ее работа характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации деятельности, значительной свободой выбора в принятии решений и длительным горизонтом последствия решений.

Среднее звено передает решения стратегического центра и обеспечивает их реализацию, а также служит для поддержки информационных потоков обоих центров. Его образуют линии иерархического подчинения. Они начинаются непосредственно под стратегической вершиной и доходят до линейных руководителей первого уровня. Характер работы линейных руководителей менее агрегирован и более близок к процессу труда, период последствия решений довольно короток.

К *техноструктуре* относится деятельность аналитиков (плановиков и др.), состоящая в оказании воздействий на работу других членов организации. Они находятся вне непосредственного процесса труда и несут ответственность за стандартизацию деятельности. Аналитиков представляют технологи, плановики, механики и др.

Персонал поддержки выполняет функции, связанные с косвенной поддержкой функционирования основного производства. Примерами таких подразделений являются: юридический отдел, канцелярия, отдел исследований, редакционно-издательский отдел в университетах и др., существование этих подразделений в структуре отражает стремление организаций к интеграции всех аспектов их жизнедеятельности и уменьшению неопределенности внешнего окружения.

Между рассмотренными механизмами координации и организационными характеристиками существует определенное соответствие. Так, стандартизация процесса труда связана с формализацией поведения организации, опирается на малоквалифицированный операционный центр и имеет место при традиционной бюрократической форме структуре. Указанное соответствие достигается в процессе взаимодействия основных компонентов структуры. Функции, выполняемые каждым из пяти компонентов, могут совмещаться и иногда выполняться одним и тем же участником, например, в организации малого бизнеса. Но в зависимости от преобладания одной из них над другими и используемого механизма координации деятельности, устанавливается строго определенное расположение основных компонентов, и организация принимает одну из пяти возможных структурных форм. Это – фундаментальные формы строения организаций:

- простая структура;
- механистическая, или машинная, бюрократия;
- профессиональная бюрократия;

- дивизиональная структура или структура по отделениям;
- адхократия.

Формы строения организации

Простая структура характеризуется явным преобладанием стратегического центра и использует в качестве основного механизма координации непосредственный контроль. Это несложная, небольших размеров организация с низкой степенью формализации принимаемых решений и централизацией власти, при которой почти каждый исполнитель (оператор) докладывает информацию в центр для принятия решений. На рис.18 представлена схема простой структуры.



Рис. 18. Простая структура

Сильные и слабые стороны простой структуры:

- простота, гибкость, ясная ответственность, отсутствие различий целей руководителя и подчиненного;
- вместе с тем в силу того, что в простых структурах имеет место централизация всех решений, возможно нарушение равновесия между ними, когда одним решениям (например, стратегическим) уделяется больше внимания, чем операционным, или наоборот;
- простые структуры подвержены наибольшему риску со стороны внешней среды, например, малые предприятия в момент образования;
- из-за неформального общения и отсутствия формализации поведения простые структуры идеальны с позиций социальной комфортности работника.

Машинная бюрократия в качестве ключевого элемента структуры имеет технологическую компоненту (техноструктуру) и использует стандартизацию процесса труда как основной механизм координации деятель-

ности. Для машинной бюрократии характерны централизация власти, формализация поведения, горизонтальная и вертикальная дифференциация труда. Такие организации реализуют точные цели, имеющие, как правило, функциональный характер. К машинной бюрократии относятся все предприятия с массовым выпуском продукции, а также предприятия торговли, гостиничного хозяйства, общественного питания, банки и почта. На рис. 19 представлена схема машинной бюрократии.

Сильные и слабые стороны машинной бюрократии:

- способность выполнять стандартные действия высокоэффективным способом;
- возможность использовать менеджеров и операторов с невысоким уровнем квалификации;
- избыточность контроля на всех уровнях иерархии и объема конфликтных ситуаций, особенно в операционном центре из-за монотонного и рутинного характера труда;
- искажение информации; в связи с жесткой и многоуровневой иерархией подчинения информация, которая «доходит» до стратегической вершины, либо максимально «обобщена» (хорошие новости приукрашены, а плохие - блокируются), либо сильно запаздывает.

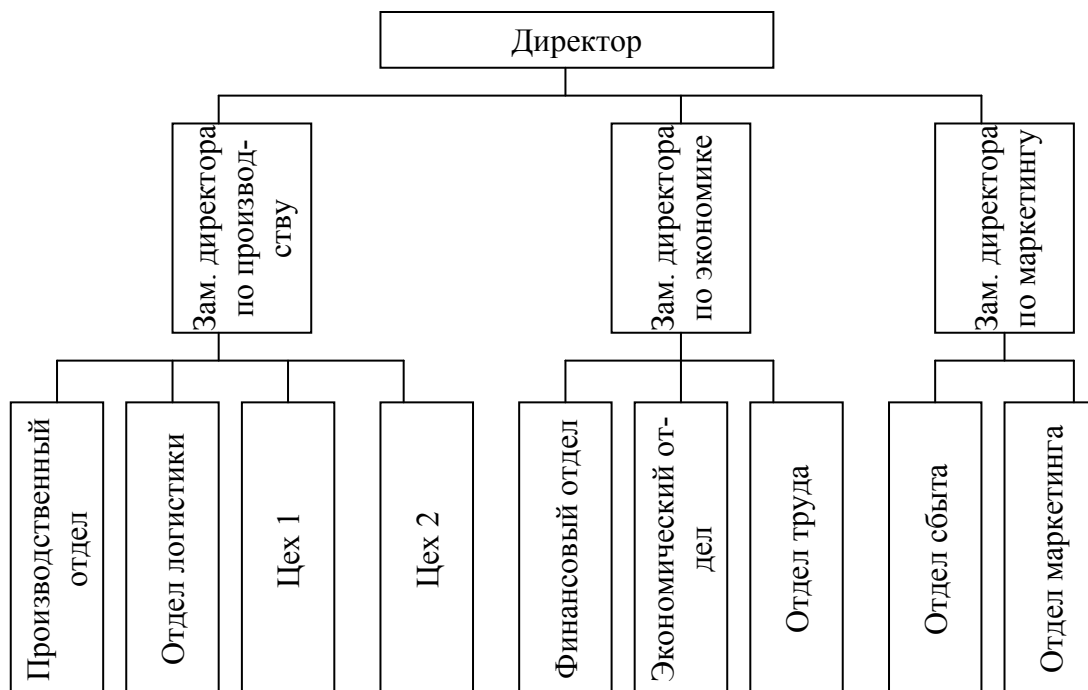


Рис. 19. Машинная бюрократия

Отсюда, неадекватность получаемой информации конкретной хозяйственной ситуации.

Профессиональная бюрократия основывается на ключевой позиции оперативного центра. Организации такого типа используют сложные, изменяющиеся технологии. Поэтому стандартизация заданий сочетается с детальным разделением труда и предполагает активное участие высококвалифицированного персонала. Процедуры принятия решений в этом случае носят преимущественно децентрализованный характер, используются малоформализованные правила, что обеспечивает свободу (гибкость) выбора. На рис. 20 показана схема профессиональной бюрократии.

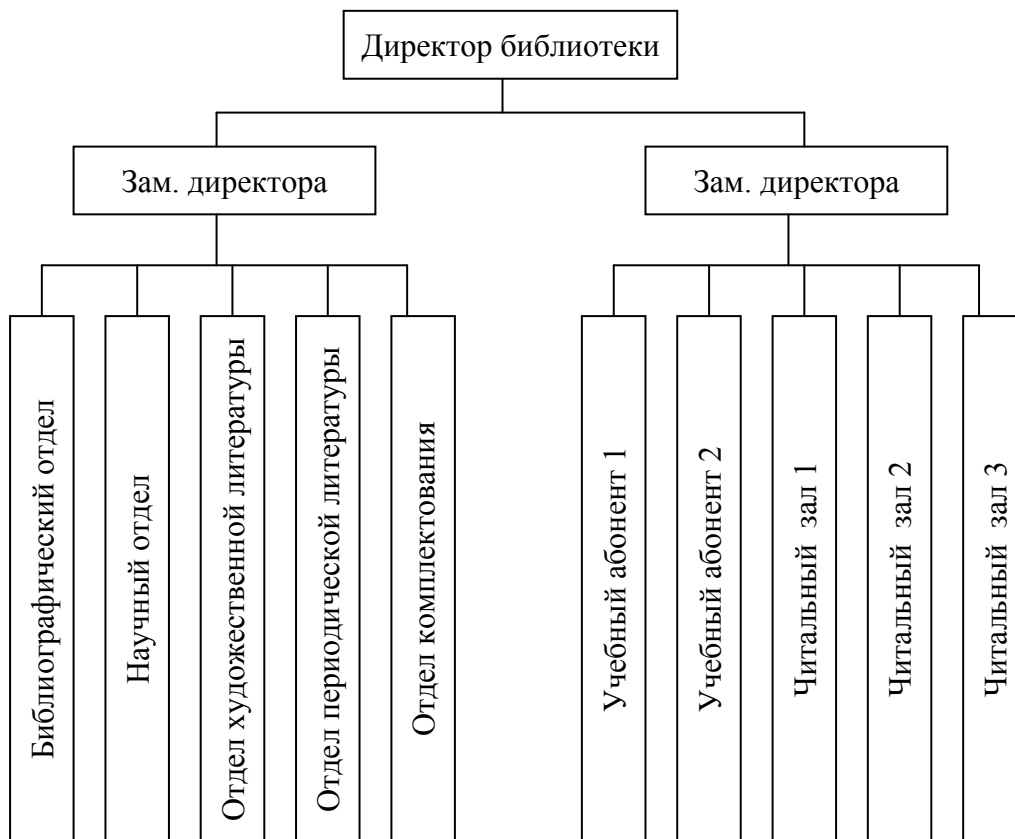


Рис. 20. Профессиональная бюрократия

Примером профессиональных бюрократий являются все учреждения системы образования, медицинского обслуживания (за исключением научно-исследовательских центров); юридические консультации и др., т.е. те организации, которые применяют стандартные наборы программ (методов, процедур) к вполне определенному набору задач.

Сильные и слабые стороны профессиональной бюрократии:

- способность эффективного выполнения специализированных заданий с использованием процедур диагностики; в отличие от механистических бюрократий, применяющих стандартную программу действий к за-

ранее определенной ситуации, в профессиональных бюрократиях выполнение заданий включает два этапа: этап диагностики, на котором производится выбор одной из стандартных программ, и этап исполнения, предполагающий использование стандартной программы к конкретной ситуации;

- в силу профессионального характера труда контроль за деятельностью исполнителей находится в руках самих операторов-профессионалов. Поэтому такие структуры неэффективны в двух случаях: при отсутствии необходимого профессионального уровня операторов и низкого самосознания оператора-профессионала, когда он сосредотачивается в своей деятельности на использовании какой – либо одной программы действий – той, которая у него лучше получается или больше ему нравится, – в ущерб другим;

- профессиональные бюрократии так же, как и механистические, не приспособлены к существенным инновациям, так как последние связаны с дополнительной координацией деятельности.

Дивизиональная структура может быть представлена как совокупность самостоятельных отделений, дивизионов, сориентированных на какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Господствующим компонентом такой структуры являются «промежуточные инстанции». В теории организации дивизиональную схему определяют как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как промежуточные инстанции принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли. На рис. 21 показана принципиальная схема дивизиональной структуры.

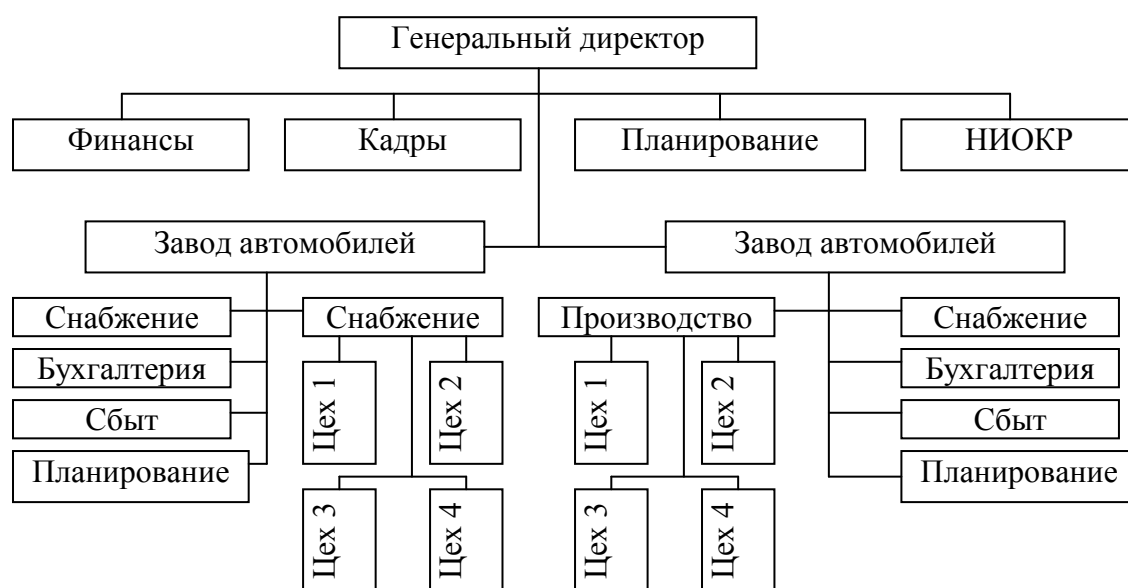


Рис. 21. Дивизиональная структура

Как видно из схемы, принципиальное отличие дивизиональной структуры от предыдущих состоит в том, что ее элементы, дивизионы, имеют не только собственную административную надстройку, но и как бы «накрыты» сверху еще одной структурой со своей административной надстройкой – штаб-квартирой.

Сильные и слабые стороны дивизиональной структуры:

- обеспечивает рост и эффективное управление различными видами деятельности;
- создает кадровый резерв для стратегического уровня организации;
- разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает качество; вместе с тем, внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, и при механистическом подходе человек оказывается потеряннным, его ресурс не используется эффективным образом.

Адхократия – это такой тип организации, где ключевым элементом является персонал поддержки из-за высокоспециализированного характера такого обеспечения. Адхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников и умение решать возникающие проблемы. К числу основных особенностей адхократического дизайна можно отнести следующие:

- высокая или сложная технология, требующая творчества, инновативности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;
- преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер. На рис. 22 показана принципиальная схема адхократической структуры.

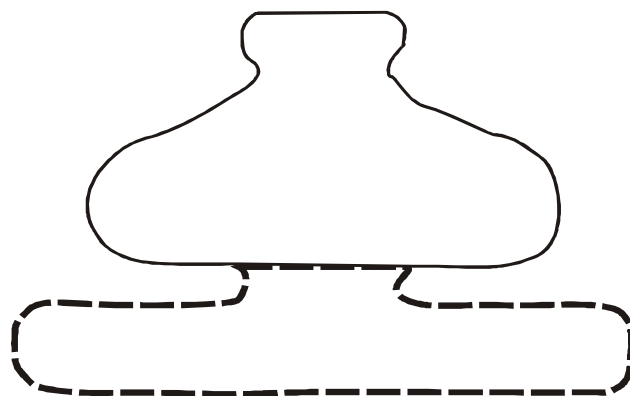


Рис. 22. Адхократическая структура

Рассмотренные профили пяти типов структур могут быть сведены в одну таблицу – классификатор форм строения организаций (табл. 5).

Таблица 5

Формы строения организаций

Элементы и характеристики организаций	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная структура	Инновационная структура
1	2	3	4	5	6
Основной механизм координации	Непосредственный контроль	Стандартизация процесса	Стандартизация квалификации	Стандартизация результата	Взаимное согласование
Ключевой элемент структуры	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционный центр	Линейные связи	Функции логистической поддержки
Организационные характеристики и факторы:					
1. Формализация поведения	Мало	Значительная	Незначительная	Значительная	Незначительная
2. Специализация подразделений	Функциональная	Функциональная	Функциональная и рыночная	Рыночная	Функциональная и рыночная
3. Тип структуры	Органическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Бюрократическая	Органическая
4. Обучение и социализация	Незначительные	Незначительные	Значительные	Умеренные	Весьма значительные
5. Размеры подразделений	Большие и малые	Большие	Большие и средние	Большие	Малые

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5	6
6. Децентрализация	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Горизонтальная и вертикальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентрализация	Выборочная децентрализация
Среда	Простая и динамичная	Простая и стабильная	Сложная и стабильная	Относительно простая и стабильная (диверсифицированные рынки)	Сложная и динамичная

Новое в строении организации

Первыми альтернативами классической формы бюрократии были проектное и матричное строение организации. В настоящее время специалистами в области теории организации предложены менеджменту такие виды структур, как сетевая и виртуальная. В последующем изложении дается их краткое описание.

Проектная структура используется в тех случаях, когда принимается решение сосредоточить максимальное количество ресурсов организации на определенном проекте в течение конкретного срока. *Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации* (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий и т.п.) *обладающий следующими характерными чертами:*

- целостный характер деятельности;
- участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;
- четко сформулированный конечный результат деятельности;
- ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования /16/. Один из способов реализации проектного строения организации показан на рис. 23.

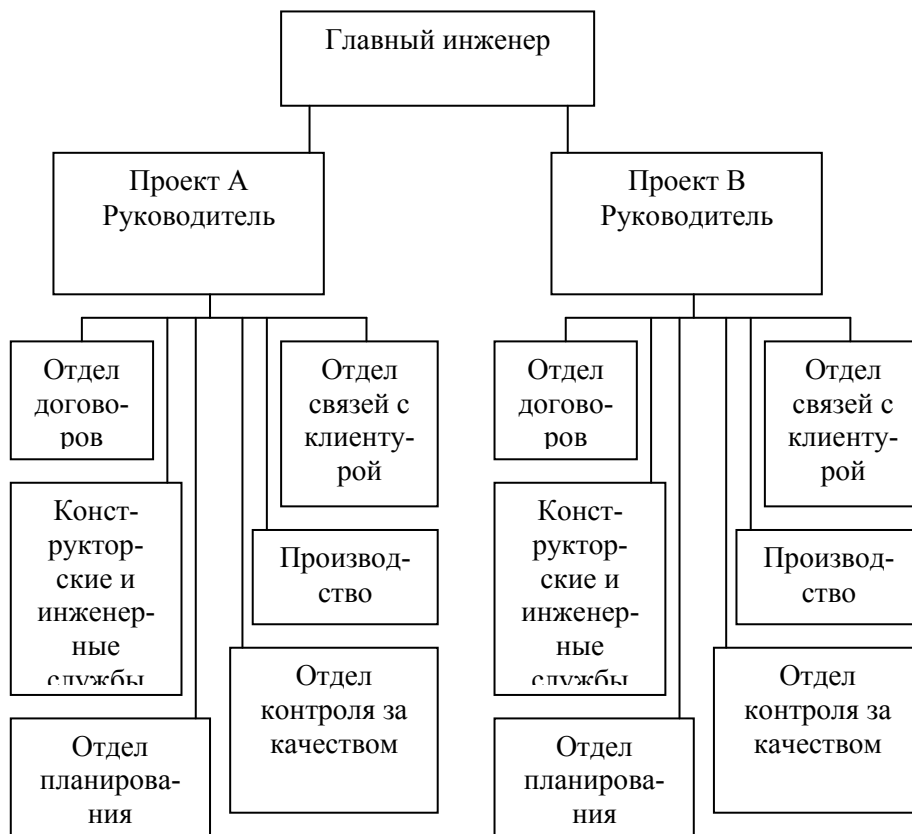


Рис. 23. Типичная проектная структура организации

Проектная структура обладает большой гибкостью, но при проведении нескольких проектов приводит к необходимости распределения ресурсов между ними. Исследования показывают, что две трети проблем, связанных с проектной структурой, возникает из-за плохой кооперации между проектными группами, отсутствия увязки с внешней средой и базовой структурой управления организации.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную в отличие от проектной организации на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю базового подразделения (службы), которое выделяет ресурсы (в том числе персонал); с другой – руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе (рис. 24).

Организация, построенная по матричному принципу, сочетает достоинства простой и проектной структуры: для успешной реализации проекта назначается одно конкретное лицо; более гибко и эффективно используются сотрудники; появляется возможность быстро реагировать на нужды проекта и заказчиков, стимулируется групповая организация работ.

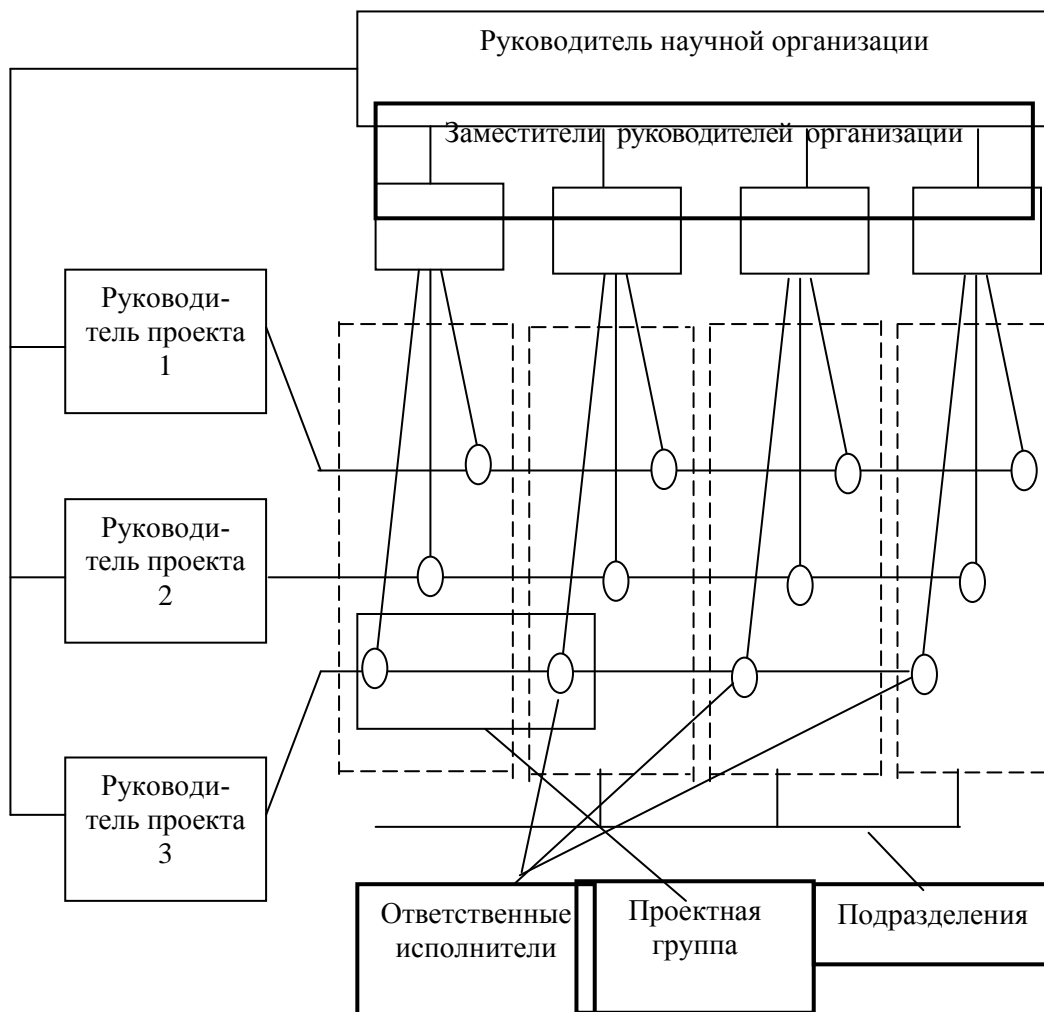


Рис. 24. Пример матричного строения организации [16]

В то же время матричная структура нарушает классические принципы организационного строения – принципы иерархии и единоначалия, препятствует возникновению неформальных групп. Из анализа практики организационного строительства можно сделать вывод, что матричная структура эффективна там, где требуется объединить усилия профессионалов для качественного решения сложных проблем.

Сетевая структура означает, что организация дезагригирует свои основные функции (производство, продажи, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) между отдельными работающими по контрактам компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация. Организационная схема гипотетической сетевой организации представлена на рис. 25.

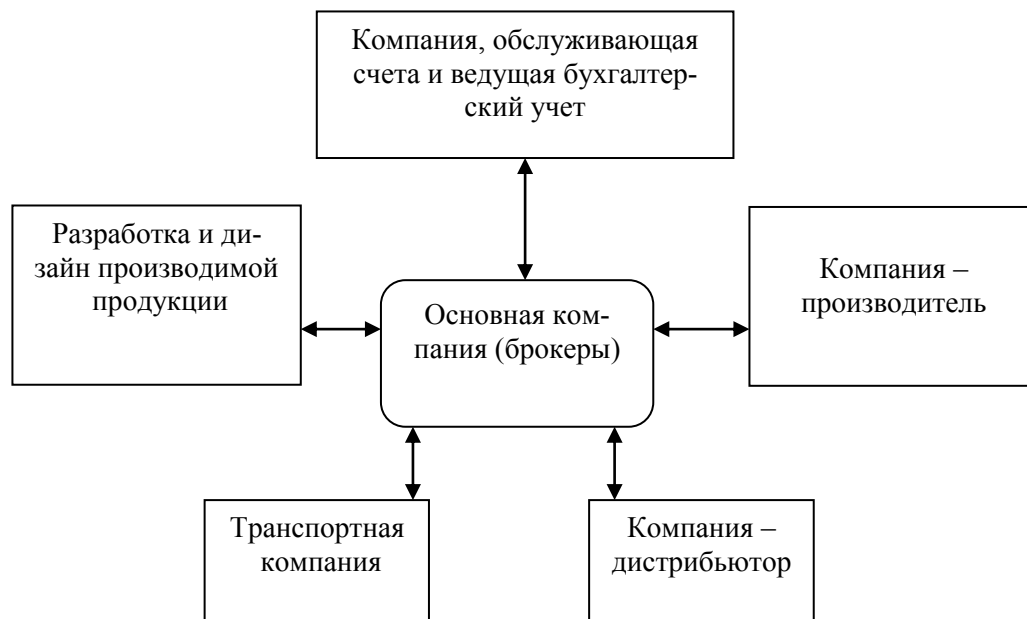


Рис. 25. Сетевая организация [12]

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков [12]. Во-первых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов.

Во-вторых, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников.

В-третьих, во все возрастающем ряде отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участниками группы – производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями. В табл. 6 представлены основные достоинства и недостатки сетевой структуры организации.

Таблица 6

Достоинства	Недостатки
Конкурентоспособность на мировом уровне Гибкое использование рабочей силы Высокая адаптивность к требованиям рынка Сокращение числа уровней иерархии (2-3 уровня) и соответственно потребности в управленческом персонале	Отсутствие непосредственного контроля за деятельностью компании Возможность нежелательной утраты участников группы (если субподрядчик отходит от дел или его предприятие терпит банкротство) Низкая лояльность сотрудников

С сетевой структурой тесно связана так называемая виртуальная организация или структура. *Виртуальная организация представляет собой*

временную сеть компаний, которые оперативно объединяются для использования быстро меняющихся возможностей рынка.

В отличие от традиционных слияний и поглощений партнеры в виртуальных организациях делят издержки, используют производственный опыт друг друга и доступ к международным рынкам. Отличительные признаки виртуальных организаций будущего можно представить следующим образом [9].

1. *Использование информационных технологий* для установления прочных контактов.

2. Объединение усилий для *реализации* новых возможностей.

3. *Отсутствие традиционных границ* – при тесном сотрудничестве производителей, поставщиков, клиентов трудно определить, где начинается одна компания и заканчивается другая.

4. *Доверие* – партнеры разделяют чувство «общей судьбы», понимая, что судьба каждого из них зависит от другого.

5. *Совершенство* – поскольку каждый партнер привносит в союз свою «основную компетенцию», можно создать организацию, современную во всех отношениях.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Адхократия
- Базовые элементы структуры
- Дивизиональная структура
- Механистическая структура
- Машинная бюрократия
- Органическая структура
- Простая структура.
- Профессиональная бюрократия
- Способы координации деятельности
- Территориальная дифференциация
- Форма строения организации

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание 1. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Базовые элементы структуры организации _____:
- а) определяют способ координации деятельности организации;
 - б) характеризуют степень влияния структуры на поведение людей;
 - в) подразделяются на операционный, стратегические центры, промежуточное звено, техноструктуру, персонал поддержки.
2. Профессиональная бюрократия _____:

- а) характерна для промышленных предприятий с массовым выпуском продукции;
- б) основывается на ключевой позиции операционного центра;
- в) имеет органическую структуру.

3. Стандартизация знаний и навыков квалификации является основным координационным механизмом...

- а) простой организационной структуры
- б) профессиональной бюрократии
- в) адхократии
- г) механической бюрократии

Задание 2. Выберите ответ «Да» или «Нет»

4. Форма строения организации определяется преобладающим механизмом координации деятельности. Да. Нет.

5. Простая структура использует непосредственный контроль в качестве основного механизма координации деятельности. Да. Нет.

6. Проектная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей. Да. Нет.

7. Дивизиональная структура сочетает централизованную координацию и децентрализованное управление на уровне отделений. Да. Нет.

8. Сетевая структура означает передачу организацией многих своих основных функций отдельным независимым компаниям, функционирующим на временной основе. Да. Нет.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

Как создать национальную кухню

Эта компания стала символом домашнего хозяйства. Ее супы: куриные с вермишелью, томатные и грибные — потреблялись в 94 % американских домов, и ежегодные продажи превысили 4 млрд долл. Большинство людей предсказали бы блестящее будущее компании с таким послужным списком. Но бывший старший исполнительный директор Гордон Макговерн знал, что в «Кэмпбелл Суп» есть какой-то принципиальный недостаток.

Несмотря на свою репутацию, компания начала терять долю на рынке. С годами небольшие фирмы придумали продукты, которые лучше отвечали региональным вкусам потребителей, но «Кэмпбелл» продолжала придерживаться подхода «один вкус для всех», продавая одни и те же супы по всей стране — от одного побережья до другого. Макговерн поставил перед собой задачу проанализировать организационную структуру компании и понять, нельзя ли что-нибудь сделать.

Организационная структура «Кэмпбелл Суп» состояла из команд специалистов в функциональных подразделениях, таких, как маркетинговый, финансовый, исследовательский и производственный отделы. В пределах каждого подразделения сформировалась иерархия руководящих должностей, которая завершалась главой подразделения, подотчетного управляющему корпорации. Менеджеры высшего звена координировали деятельность всех функциональных подразделений, и принятие решений было централизовано, что позволяло компании достигать ее цели. Ресурсы — оборудование, технология и рекламные средства — эффективно распределялись в зависимости от функции, а не распылялись и не дублировались по подразделениям.

В течение десятилетий такая структура работала хорошо. Менеджеры разработали успешную стратегию распространения и продвижения товаров, как будто раскинули большой ковер от одного побережья до другого. Но рынок претерпевал глубокие изменения. В связи с новой иммиграционной политикой население в Соединенных Штатах становилось значительно разнообразнее, и «Кэмпбелл» следовало изменить стратегию; компания должна была положить в основу своей деятельности региональные различия и особенности, но Макговерн не видел, каким образом можно было бы приспособить для этого организационную структуру «Кэмпбелл». Он полагал, что организационная структура компании должна быть пересмотрена так, чтобы децентрализовать принятие решений, дать возможность подразделениям выявлять региональные

вкусы и удовлетворить их. Более того, он хотел бы иметь структуру, которая способствовала более быстрому принятию решений.

Макговерн понимал, что изменения не дадутся ему легко. Подобные реорганизации не практиковались в пищевой промышленности, и уж тем более — не в такой крупной компании.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Как ему следовало бы переделать структуру компании, чтобы она стала более чувствительной к запросам потребителей?

2. Исходя из того, что Вы знаете о структуре и формах строения организации, опишите компанию «Кэмпбелл Суп». Обоснуйте конкретные пути реорганизации компании.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ

Охарактеризуйте тип и особенности организационного строения корпорации Microsoft.

Корпорация Microsoft, основанная в 1975 г., сегодня является одним из лидеров в разработке программного обеспечения, предоставлении услуг и проектировании интернет-технологий для персональных компьютеров и серверов.

Корпорация Microsoft разрабатывает и выпускает широкий спектр программных продуктов. В их число входят настольные и сетевые операционные системы, серверные приложения для клиент-серверных сред, настольные бизнес-приложения и офисные приложения для пользователей, интерактивные программы и игры, средства для работы в сети Интернет и инструменты разработки. Кроме того, Microsoft предлагает интерактивные (online) услуги, издает книги по компьютерной тематике, производит периферийное оборудование для компьютеров, занимается исследовательской деятельностью и разработкой новых компьютерных технологий. Продукты Microsoft продаются более чем в 80 странах мира, переведены более чем на 45 языков и совместимы с большинством платформ персональных компьютеров.

Организационная структура компании Microsoft не имеет ярко выраженной вертикали, а скорее походит на сложное переплетение команд и проектов. Корпорация успешно направляет и интегрирует деятельность людей, работающих в различных подразделениях над многими проектами для решения проблем, встающих перед всей компанией. Компанией руководит совет директоров из десяти человек. Для рассмотрения различных вопросов существует пять комитетов: аудиторский, компенсационный, финансовый и антикризисный, а также комитет управления и выдвижения.

На сегодняшний день Microsoft имеет офисы более чем в 90 странах, разделенных на 6 регионов: Северная и Латинская Америка, Европа, Ближний Восток и Африка, Япония, Тихоокеанская Азия, Китай.

9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Понятие проектирования

Проектирование связано с инженерной деятельностью, направленной на создание новых объектов, методов, теории, которые совершенствуют среду, окружающую человека. Предметом проектирования могут быть модели машин и приборов, шахты, корабли, новые материалы, системы управления, организационные системы.

Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта, алгоритма его функционирования или алгоритма процесса.

Однако следует иметь в виду, что проектирование не сводится только к созданию идеи построения объекта. Оно предполагает также необходимость предвидеть последствия, к которым приведет появление объекта, и определения мер по реализации проекта.

Цель проектирования - положить начало изменениям в окружающей человека искусственной среде. Результатом же проектирования является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления.

Приведенные трактовки понятия и целей процесса проектирования указывают на то, что этот процесс охватывает собой деятельность не только конструкторов, архитекторов и других работников проектного профиля, но и других специалистов, в том числе и тех, кто стремится внести изменения в работу производственных систем в экономическую деятельность.

Сущность организационного проектирования

Важной особенностью современной науки является стремление поставить проблему формирования и совершенствования производственных систем, как научную задачу организационного проектирования.

Организационное проектирование как процесс представляет собой упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования в низовом звене народного хозяйства - на предприятии, в учреждении - является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем.

Результатом организационного проектирования является комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы.

Современные подходы к организационному проектированию целесообразно рассматривать по следующим направлениям:

- Проектирование организационной системы как задача синтеза структуры из некоторых элементов. Эта задача двуделина: во-первых, решается задача формирования производственной структуры на основе исследования протекающих в системе производственных процессов; во-вторых, решается задача формирования структуры системы управления путем группировки работ, должностей, элементов информационного процесса и т.д.
- Проектирование организационной системы как задача рационализации технологии организационных процессов. Здесь на основе разных подходов разрабатываются собственно организационные процессы.
- Проектирование системы показателей и оценки результатов деятельности организационной системы.

Процесс организационного проектирования

Процесс организационного проектирования представляет собой целенаправленную последовательность актов принятия проектных решений, приводящую к построению описания проектируемой организационной системы. Процесс проектирования реализуется в соответствии со схемой, которая отражает очередность выполнения основных проектных процедур.

Проектная процедура представляет собой формализованную совокупность действий, в результате выполнения которых принимается некоторое проектное решение. При этом, под **проектным решением** понимается промежуточное или конечное описание объекта проектирования, необходимое и достаточное для рассмотрения и определение дальнейшего направления или окончания проектирования. Проектными процедурами являются процедуры построения организационной модели, оптимизация прогнозирования.

Проектная процедура состоит из элементарных проектных операций. **Проектной операцией** соответствует действие или совокупность действий, составляющих часть проектной процедуры, алгоритм которых остается неизменным для ряда проектных процедур. В свою очередь, алгоритм проектирования отражает совокупность предписаний, необходимых для выполнения проектирования.

В качестве примеров проектных операций можно назвать вычислительные работы, построение графиков, диаграмм, таблиц.

Реализация процесса организационного проектирования требует использования соответствующей технологии.

Технология проектирования - это определенная последовательность действий или операций, позволяющая технически выполнить проектирование заданного объекта.

Технология организационного проектирования независимо от отношения к объекту проектных работ содержит ряд обязательных составляющих, которые приведены в типовой схеме процесса проектирования (рис. 26.) В последующем изложении дается содержание каждого из элементов схемы.

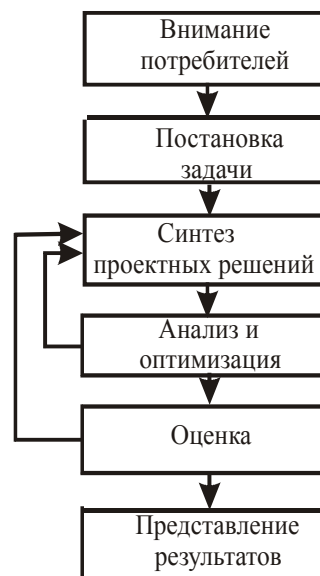


Рис. 26. Типовая схема процесса проектирования

Внимание потребителей предполагает установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование. Выявление потребности подтверждает признание необходимости создания новых или совершенствования существующих организационных систем.

Постановка задачи включает в себя детальное описание организационной системы, подлежащей проектированию.

Она представляет собой четкую формулировку выявленной потребности и служит по существу заданием на проектирование.

Задача проектирования организационной системы формулируется следующим образом:

«Дано задание на проектирование, в котором перечислены все необходимые характеристики системы. Требуется разработать комплекс документов, излагающий оптимальный или близкий к оптимальному план реализации этих характеристик».

Сердцевиной процесса проектирования являются *синтез* и *анализ*. Этапы синтеза и анализа тесно связаны друг с другом и многократно повторяются в процессе проектирования. Интерактивный характер этих этапов проявляется в том, что вначале проектировщик определяет концептуальную основу какого-либо элемента создаваемой системы, затем эта концепция подвергается анализу, усовершенствованию и повторному воплощению в проектное решение. Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет получено оптимальное решение в пределах установленных заданием проектных ограничений. Спроектированные элементы и подсистемы синтезируются в рамках окончательного проектного решения по всей системе в целом с использованием аналогичных интерактивных методов.

Оценка результатов проектирования производится с позиций эффективности. При этом для оценки должны быть выбраны параметры, которые характеризуют основные аспекты деятельности предприятия или функционирования систем.

Этапы организационного проектирования

Разработка организационного проекта состоит из трех крупных этапов: предварительной подготовки, собственно проектирования и внедрения проекта. Каждый из этих этапов включает соответствующие части, отражающие основное содержание проектирования организационных систем.

Предпроектная подготовка занимает важное место в системе проектных работ. На этом этапе разрабатывается общая концепция проектируемой системы, осуществляется комплексное обследование (или изучение) объекта проектирования, осуществляется технико-экономическое обоснование проекта, формируется и утверждается техническое задание на проектирование.

Проектирование организационных систем осуществляется в две стадии: технический проект и рабочий проект. В том случае, когда при проектировании используются типовые проектные решения, проектирование может осуществляться в одну стадию - разрабатывается технорабочий проект.

На этапе **технического проектирования** работа ведется на основе утвержденного технического задания. На этом этапе разрабатываются основные положения, определяющие характер организационной системы, принципы ее функционирования, методы содержания подсистем, принимаются решения по организации информационных, материальных и финансовых потоков. В ходе разработки технического проекта широко используется имитационное и математическое моделирование для выбора и обоснования принципиальных проектных решений.

Этап **рабочего проектирования** предполагает разработку комплексной рабочей документации: разрабатываются все структурные схемы, выполняются необходимые организационно-плановые расчеты, формируется нормативная информационная база, разрабатываются организационные процедуры и документы их отражающие, утверждаются должностные инструкции и положения, разрабатывается и отлаживается программное обеспечение.

На этапе **внедрения** организационного проекта обеспечивается обучение и психологическая подготовка персонала, вводятся в действие новые инструкции и положения, перестраивается производственная и управленческая структура, вводятся новые системы оплаты и стимулирования труда.

Методы организационного проектирования

Следует отличать методы проектирования и методы выполнения проектных работ.

Выделяются следующие методы выполнения проектных работ: оригинальное проектирование, типовое проектирование и автоматизированное проектирование.

Оригинальное проектирование является традиционным, этот метод характеризуется тем, что все виды проектных работ сориентированы на создание индивидуальных проектов. Для каждого конкретного объекта разрабатывается проект организации, в максимальной степени учитывающий особенности этого объекта. Оригинальный метод проектирования имеет весьма высокую трудоемкость и большие сроки проектирования.

Методы **типового проектирования** предполагают разбиение создаваемой системы на составляющие компоненты и создание для каждого из них законченного проектного решения, которое затем с некоторыми модификациями используется при проектировании организационной системы.

Одним из методов типового проектирования является **модельный метод**. Здесь декомпозиция системы осуществляется на уровне организационного модуля, являющегося локальной частью системы или подсистемы. После того, как организационные модули выделены, для каждого из них создается типовое проектное решение, из которых впоследствии komponуется проект системы. Результатом проектирования является индивидуальный проект организации с типовыми элементами в виде организационных модулей.

Создание и использование в практике систем **автоматизированного проектирования** (САПР) - новое, прогрессивное направление в организационном проектировании. В организационных САПР процесс разработки рассматривается с системных позиций и основан на использовании ЭВМ. В основе системы автоматизированного проектирования лежит **модельный**

метод. Применение этого метода предполагает построение и поддержание в адекватном состоянии глобальной модели организационной системы и автоматизированное создание соответствующего этой модели проекта организации, учитывающего характеристики этого конкретного объекта.

Проектный метод - это любое действие, которое можно предпринять в процессе проектирования.

Методы проектирования весьма разнообразны. Некоторые авторы насчитывают 35 таких методов. Проектные методы призваны обеспечить получение проектировщиком информации, необходимой ему для создания нового объекта. В связи с этим на каждом этапе проектных работ могут применяться те или иные методы проектирования. Так, в самом начале проектирования на его первых этапах преследуется цель: пробуждать сомнения, правильно формулировать вопросы, выявлять существенные факторы, исследовать реакции заказчиков, потребителей и других лиц на различные варианты решения задачи. Соответственно на этих этапах могут быть использованы такие методы, как формулирование задач, поиск литературы, интегрирование потребителей, анкетный опрос, «мозговая атака» и другие.

При оценке вариантов проекта и выборе окончательного варианта могут быть использованы методы стоимостного анализа, анкетного опроса, выбора шкал измерения, выбор критериев оценки и т.д.

Каждый проектный метод призван решить ту или иную цель проектирования.

В табл. 7 приведен перечень ряда принятых методов в сопоставлении с целями проектирования.

Таблица 7

Методы и цели проектирования

Номер	Проектные методы	Цели проектирования
1	2	3
1	Стоимостный анализ	Ускорить поиск снижения себестоимости изделий в проектных и производственных организациях
2	Системотехника	Добиться внутренней совместимости между элементами системы и внешней совместимости между системой и окружающей средой
3	Поиск границ	Найти пределы, в которых лежат приемлемые проектные решения
4	Интервьюирование потребителей	Собрать информацию, известную только потребителям данного изделия или системы
5	Анкетный опрос	Собрать информацию среди большой группы населения

1	2	3
6	Выбор шкал измерения	Соотнести измерения и вычисления с погрешностями наблюдений, со стоимостью сбора данных и с задачами проекта
7	Мозговой штурм	Стимулировать группу лиц к быстрому генерированию большого количества идей
8	Синектика	Направить спонтанную деятельность мозга и нервной системы человека на исследование и преобразование проектной проблемы
9	Ликвидация тупиковых ситуаций	Найти новые направления поиска, если очевидная область поиска не дала приемлемого решения
10	Классификация проектной информации	Разделить проектную проблему на поддающиеся решению части

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Оригинальное проектирование
- Проектный метод
- Типовое проектирование
- Организационное проектирование
- Проектирование

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Организационное проектирование рассматривается как ...

- а) деятельность управленческого аппарата
- б) разработка технологических производственных карт
- в) упорядочение организационно-структурных характеристик организационной системы

Ответ: в

2. В организационном проектировании используют:

- а) модели эксплуатационного уровня
- б) методы оперативного управления экономическим объектом
- в) детерминированные методы
- г) методы живого проектирования

Ответ: г

3. Предпроектная подготовка включает...

- а) расчет валового «внутризаводского оборота»
- б) разработку общей концепции проектируемой системы
- в) расчет конкурентоспособности выпускаемой продукции
- г) систематическое обновление базы данных

Ответ б

4. Этап технического проектирования включает:

- а) определение объекта и цели проектирования
- б) разработку методического и нормативного обеспечения
- в) разработку организационных решений по основным направлениям

проектирования

Ответ: в

5. Рабочее проектирование включает:

- а) изучение инструктивных методических и нормативных материалов
- б) разработку рабочего проекта организационной системы
- в) обучение и психологическую подготовку персонала

Ответ: б

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. Причиной сложившейся ситуации является отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, должных координировать работы функциональных подразделений. При этом не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на имеющиеся подразделения – носители функций подсистем обеспечения управления. Поэтому руководство фирмы приняло решение провести модернизацию существующей организационной структуры.

Проведенный анализ выполняемых функций позволил выделить целевые, комплексно-функциональные подсистемы и подсистемы обеспечения управления (рис. 1) с расшифровкой состава комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией, приведенных в табл. 8.



Рис. 27. Функционально-целевая модель управления промышленной организацией

Таблица 8

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научнотехнической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производством	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
1	2	3	4	5
Управление научными исследованиями Управление конструкторской подготовкой производства	Оперативное управление производством Оперативное планирование производства Оперативное регулирование производства Диспетчирование производства	Управление перспективным технико-экономическим планированием Управление текущим технико-экономическим планированием	Управление материально-техническим снабжением Управление внешней кооперацией и комплектацией Управление маркетингом и рекламой	Управление планированием и маркетингом персонала Управление наймом и учетом персонала Управление трудовыми отношениями

Продолжение табл. 8

1	2	3	4	5
Управление технологической подготовкой производства Управление инструментальной подготовкой производства Управление ремонтным обслуживанием производства Управление энергетическим обслуживанием производства Управление стандартизацией Управление метрологическим обеспечением производства Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением Управление механизацией и автоматизацией производства Управление техническим контролем и испытанием	Управление транспортным обслуживанием производства Управление капитальным строительством	Управление финансовой деятельностью Управление бухгалтерским учетом и отчетностью Управление экономическим анализом Управление экономической безопасностью Управление ценными бумагами и собственностью	Управление сбытовой деятельностью Управление международным и хозяйственными связями	Управление условиями труда Управление развитием персонала Управление мотивацией трудовой деятельности персонала Управление социальным развитием Управление развитием организационных структур управления Управление правовым обеспечением Управление информационным обеспечением системы управления персоналом

На основе этих данных было начато построение организационной структуры компании (рис. 28). Закончите построение организационной структуры с учетом предложенных экспертами отделов (табл. 9).

Таблица 9

Предложенные экспертами отделы

ОППП - отдел планирования подготовки производства	ОООС — отдел охраны окружающей среды	ФО – финансовый отдел
ППО – патентно-информационный отдел	ООТ и ТБ – отдел охраны труда и техники безопасности	ООПУ – отдел организации производства и управления
БРИЗ – бюро рационализации и изобретательства	ИДО – производственно-технический отдел	ОАСУ – отдел автоматизированных систем управления
ОГМЛ – отдел главного метролога	ОТК – отдел технического контроля	ИВЦ – информационно-вычислительный центр
ЦЗЛ – центральная заводская лаборатория	ОУКП – отдел управления качеством продукции	ОК – отдел кадров
КТОС – конструкторско-технический отдел стандартизации	ОМТС – отдел материально-технического снабжения	ОПК – отдел подготовки кадров
ОТДиЦА – отдел технической документации и центральный архив	ОВКиК – отдел внешней кооперации и комплектации	ОСБО – отдел социально-бытового обслуживания
ОГК – отдел главного конструктора	Тр.О – транспортный отдел	ЖКО – жилищно-коммунальный отдел
ОГТ – отдел главного техника	ОС – отдел сбыта	ВОХР – военизированная охрана
КТО – тип конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления	ОМ – отдел маркетинга	ОКС – отдел капитального строительства
ОМА – отдел механизации и автоматизации	АХО – административно-хозяйственный отдел	ОВЭС – отдел внешнеэкономических связей
ОИХ – отдел инструментального хозяйства	ЦБ – центральная бухгалтерия	ОРИ – отдел развития производства
ОГМ – отдел главного механика	ПЭО – планово-экономический отдел	ДЮО – договорно-юридический отдел
ОГЭ – отдел главного энергетика	ООТиЗ – отдел организации труда и заработной платы	ООД – отдел общего делопроизводства



Рис. 28. Схема предложенной организационной структуры системы управления промышленным предприятием

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и выполните следующие задания.

1. Постройте схему организационной структуры системы управления промышленной организации.

2. Перечислите основные функции функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления.

Покажите, в чем состоит специфика в составе и содержании основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления организаций различных отраслей.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ:

Оценка действующей организационной структуры

Уточните цели и стратегию их достижения в известной вам организации. Изучите действующую структуру организации, функции аппарата управления, штатное расписание. Проанализируйте, как осуществляется управление бизнес-процессами. Выявите проблемные зоны и узкие места в структуре организации.

Оцените, соответствует ли действующая структура целям и стратегии организации. Сформулируйте предложения по совершенствованию структуры вашей организации

10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Сущность организационной культуры

Важным компонентом теории организации является представление об организационной культуре. В современных условиях главными направлениями работы по повышению эффективности деятельности организаций являются изменения отношения работников к труду, обеспечение его современной организации, творческой направленности. Именно реализация этих направлений создает предпосылки к развитию организационной культуры.

Организационная культура - это сформированная на протяжении всей истории предприятия (учреждения) совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих.

Организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности предприятия (учреждения), систему ее приоритетов, критерии мотивации и распределения власти, характеристику культивируемых социальных ценностей и норм поведения. Элементы организационной культуры являются ориентиром в принятии руководством предприятия или организации управленческих решений, налаживании контроля за поведением и взаимоотношениями сотрудников, при оценке производственных, хозяйственных и социальных ситуаций.

Формирование организационной культуры происходит с течением времени. Организационная культура впитывает в себя опыт работников, плоды их воспитания, учитывает цели и установки предприятия.

Общая цель организационной культуры состоит в создании на предприятиях (учреждениях) здорового психологического климата для сплочения его работников в единый коллектив, исповедывающий определенные этические, моральные и культурные ценности, сознающий взаимосвязь своих целей и судеб.

Принципы построения организационной культуры

Выработанная и осознанная философия жизнедеятельности коллектива трансформируется для каждого предприятия (учреждения) в официально провозглашенных принципах его развития и создания соответствующей творческой атмосферы в коллективе.

Выделяются следующие общие принципы построения организационной культуры, присущие разным моделям ее реализации:

- уважение достоинства и умений каждого работника путем поощрения высокой производительности труда, свободного обмена информацией, ответственности руководителей за развитие подчиненных;

- поддержка инициативы каждого работника в сфере новаторства и определенного риска;
- обеспечение равных условий для развития и вознаграждения работников на основе объективных критериев. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными;
- развитие трудовой демократии и привлечение работников к решению производственных и управленческих задач.

Перечисленные принципы указывают на то, что важнейшими сферами организационной культуры на предприятиях должны быть признаны: отношения, складывающиеся между людьми в процессе совместного труда; «человеческий фактор» производственной деятельности; тенденции развития системы управления, соответствующие социально-культурным изменениям в обществе.

Организационная культура предприятия призвана оказывать влияние на сложную систему внутрифирменных человеческих отношений, включающих отношения управленческого типа (руководитель-подчиненный) и горизонтального типа (между работниками одного уровня), а также на отношения предприятия с внешним миром - с покупателями его товаров и услуг, источниками пополнения рабочей силой, с органами власти и средствами массовой информации.

Падение заинтересованности в труде из-за технократической организации и «отчужденности» труда стало важной причиной замедления экономического роста. Современная стратегия организационной культуры направлена на повышение роли «человеческого фактора». Она предусматривает: нацеленность на человека, желание сделать людей способными к эффективным совместным действиям; непрерывность подготовки и развития работников; развитие возможностей самореализации и самовыражения; совершенствование мотивации труда; применение нового подхода к роли руководителя.

В условиях рыночной экономики организация формируется и функционирует как открытая система, действующая в условиях внешней среды. Организационная культура призвана обеспечить такую внутреннюю структуру предприятия и его систем управления, которая обеспечит адаптацию предприятия к требованиям внешней среды.

Концепция организационной культуры

Организационная культура предприятия (учреждения) как область знаний и сферы практической деятельности выражает целостную характеристику различных компонентов и направлений, обеспечивающих реализацию. В последующем изложении дается краткая характеристика положений, раскрывающих суть концепции организационной культуры.

Адаптация предприятия к требованиям внешней среды. Возможность адаптации предприятия к требованиям внешней среды обуславливается спецификой предприятия (учреждения). Процесс приспособления организации к изменяющимся условиям внешней среды в современных условиях развивается по следующим направлениям:

- осуществление децентрализации производственной и коммерческой деятельности, когда создаются автономные подразделения, обладающие делегированными полномочиями, а в органе управления предприятием сосредотачиваются вопросы стратегического развития и система координации деятельности подразделений;

- поиск новых рынков сбыта и формирование инновационных стратегий, позволяющих завоевывать прочные позиции на рынке;

- развитие системы управления в направлении де бюрократизации управления, повышения ответственности нижестоящих звеньев и персонала, демократизации системы управления и производственной жизни.

Социальные ценности. В условиях перехода России к рыночной экономике в организационной культуре должны преобладать новые социальные ценности и нормы экономического поведения. Система этих норм и ценностей включает в себя:

- отбор из прежней технократической культуры и из опыта западных рыночных моделей культуры новых, прогрессивных социальных ценностей и норм, которые необходимы для стимулирования работников, упрочнения новых экономических и управленческих отношений (повышение собственного статуса работников, престижности творческого труда и др.);

- переориентацию системы ценностей установок работников и формирование новых традиций, направленных на становление работника нового типа, обладающего социальными качествами, соответствующими моделями рыночного хозяйства: высокой ответственностью, активностью, компетентностью, умением отстаивать себя и свое дело и т.д.;

- резкое усиление значимости таких ценностей как профессиональная самореализация, стремление к добросовестному труду, выполнению профессионального долга;

- обращение в системе социальных ценностей, и норм к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам: честности, искренности, чувству долга и другим нравственным критериям, культивируемым в современном менеджменте;

- деидеологизацию системы ценностей и норм поведения работников, уменьшение зависимости формирования ценностных установок и ориентиров от социалистической идеологии и классового подхода.

Мотивация трудовой деятельности. Главным фактором, регулирующим поведение человека в сфере коллективного труда, выступает мотивированность труда и всей деятельности человека.

Мотивация, как средство создания заинтересованности работника в результатах труда, требует приведения в действие определенных факторов, которые известны как ее регуляторы. К ним относятся: состояние рабочей среды, вознаграждение, стабильность положения работника, уважение окружающих, принадлежность к фирме и т.д. Правильное использование мотивации позволяет поднять заинтересованность работников в результатах труда и снизить уровень неудовлетворенности.

В современных условиях при сохранении значения таких регуляторов мотивации, как материальное вознаграждение и состояние рабочей среды, важными регуляторами становятся те из них, которые являются источником личной удовлетворенности:

- личное развитие - ответственность, новый опыт, возможность обучения;
- чувство причастности - развитие коммуникаций, информированность, участие в принятии решений;
- интерес и вызов - интересные проекты, ответственные цели, сложность решения задач.

Возрастает роль моральной мотивации и заинтересованности работников в коллективном новаторском поиске. Получают развитие такие качества, как честность, надежность, качество выполняемой работы, этические оценки сущности человека.

Следует иметь в виду, что характер мотивационных регуляторов будет различным у различных категорий работников. Так, система источников мотивации для предпринимателей представлена следующим образом: максимальный контроль над своим будущим, надежда в гораздо большей степени объединить в одно целое работу и личную жизнь, стремление распространить свой стиль и образ жизни на сферу деловой активности, желание получать вознаграждение за труд и обеспечить рост личного благосостояния в ближайшее время.

Система производственных коммуникаций. В прошлом в процессе труда взаимодействие работников жестко регламентировалось, коммуникации были ограничены и осуществлялись при посредничестве или под контролем менеджеров.

В новых условиях система коммуникаций характеризуется наличием гибких и подвижных взаимосвязей между участниками процесса труда, тесных контактов между работниками в ходе производства и реализации нововведений, конструктивных связей с внешними организациями.

Создание эффективной сети коммуникаций не только обеспечивает необходимые взаимоотношения работников в процессе труда, но и служит

для продвижения культурных ориентиров: целей, идеалов, ценностных установок и т.д.

Роль и место лидера. В современных условиях формируется новый тип лидера - носитель инновационно-предпринимательского духа, способного давать сотрудникам образцы социально-значимого поведения, создавать новые и закреплять уже наработанные культурные ценности.

Вот, например, какие требования предъявляются к современному руководителю, по мнению ряда ученых:

- способность руководить - анализ своей роли, определение заданий подчиненных, передача полномочий и ответственности, вознаграждение эффективной работы, способность принимать решения, умение справиться с «трудными» людьми;
- умение обучать и развивать подчиненных - создание благоприятной среды для личного роста, умение определить индивидуальные потребности в обучении, умение консультировать, извлекать уроки из опыта работы;
- способность формировать коллектив - выявление возможностей коллектива, определение роли лидера, развитие зрелости коллектива, умение поддерживать инновационно-творческую атмосферу.

В современных условиях происходит повышение значимости роли лидера. Без хорошо подготовленного и способного лидера организация не может жить и развиваться в условиях жесткой рыночной конкуренции. Отсюда важная роль подготовки современного руководителя.

Корпоративный имидж. Важной составляющей организационной культуры предприятия в условиях его функционирования в рыночной экономике является корпоративный имидж.

Корпоративный имидж - это репутация предприятия (учреждения) на рынке и в обществе. Она складывается из системы взаимоотношений предприятия (учреждения) с внешним окружением и характеризует степень его соответствия индивидуальным особенностям организации.

Ниже приводится системная модель индивидуальности фирмы, оценка элементов которой составляет ее корпоративный имидж:

1. Фирменные коммуникации - систематическое и комбинированное использование всех элементов связи: сбытовой рекламы, методов стимулирования, продаж, кадровой рекламы, работы с общественностью, средствами информации и т.д.

2. Фирменное поведение - позиция организации по отношению к рынку, обществу с учетом общих принципов морального, социального, экономического, политического, информационного и экологического поведения.

3. Фирменный дизайн, включающий символику идентификации фирмы с помощью различных визуальных средств.

Модель корпоративного имиджа должна быть обязательным инструментом функционирования предприятий в рыночной экономике, элементом их общей корпоративной культуры.

Переход к новой концепции организационной культуры

Значительный период существования нашей страны приходится на период функционирования административной командной системы. Этой системе соответствовали организационная культура отечественных предприятий технократического типа, которая характеризовалась отношением к работнику, как к одному из элементов общей производственно-технологической системы.

В основу работы предприятий и построения организационной культуры закладывались следующие принципы: рациональность организации, функциональное построение организационных структур управления с решающим значением контроля над всеми видами деятельности; четкая организация работы исполнителей на основе норм, стандартов и правил; рост и углубление специализации как основы стратегии предприятия; концепция предприятия как закрытой системы, все связи которого с внешней средой регулировались органами государственного управления. Все попытки повышения роли человека в производстве носили формальный и декоративный характер.

В настоящее время Россия находится на переходном этапе своего развития. В стране идет формирование рыночно-предпринимательской экономики, происходит смена технологического уклада и материально-технической базы производства, ставится задача воспринять « поведенческое направление » при совершенствовании систем управления, новые ценности, ориентиры и цели общественного развития и т.д.

Переходный период будет достаточно длительным и тяжелым, процесс формирования новой организационной культуры потребует также длительного периода времени и неординарных усилий. Можно представить себе следующие направления этой работы:

- сопоставление теоретической базы западной корпоративной культуры и сложившейся организационной культуры отечественных предприятий;
- анализ и интерпретация западных моделей применительно к условиям экономического и общественного развития России, выявление возможностей использования этих моделей в нашей стране;
- формирование новых требований к системе критериев и элементов организационной культуры;
- приобщение руководителей к знаниям в области организационной культуры путем их обучения и стажировок на предприятиях с хорошими культурными традициями;

- реализация на предприятиях новых элементов организационной культуры, используя опыт стран Запада и лучшие традиции отечественных предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Организационная культура
- Социальные ценности
- Корпоративный имидж
- Субкультура

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Организационная культура – это:

- а) исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени;
- б) система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации;
- в) образовательный и профессиональный уровень организации членов производственного коллектива организации

2. Имидж организации - это:

- а) известность организации во внешней среде;
- б) отношения между членами коллектива и ее руководителем;
- в) целенаправленно сформированный образ организации.

3. Общими атрибутами организационной культуры являются:

- а) ценности;
- б) поведение работника;
- в) символы;

4. Основными признаками организационной культуры являются:

- а) непрерывность;
- б) всеобщность;
- в) неформальность.

5. Какое из свойств организационной культуры связано с тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в административном порядке, правилами организационной жизни:

- а) устойчивость;
- б) неформальность;
- в) всеобщность;
- г) формальность.

6. Какой тип организационной культуры характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм и безукоснительными требованиями к ориентации на них:

- а) слабая культура;
- б) сильная культура;
- в) бесспорная культура;
- г) рыночная культура.

7. Субкультура в организации:

- а) самостоятельное явление;
- б) не зависит от доминирующей культуры;
- в) проявляется в рамках доминирующей культуры, является ее частью;
- г) объединяет людей из разных организаций.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА ***SIEMENS* изменяет стиль работы**

И.В. Кнупферу и одиннадцати его сотрудникам такое далось нелегко. Сидя за столом в конференц-зале, 52-летний управляющий из Siemens на протяжении двух часов выслушивал критические замечания своих подчиненных, которые напрямую потребовали от него большей решительности в делах и изменения отношения к людям.

Подобное «столкновение» нельзя назвать типичным для отношений между немецким управляющим и его подчиненными. Тем не менее Кнупфер уцелел и сейчас овладевает новым стилем управления. Недавно аналогичные беседы с подчиненными произошли у одиннадцати руководящих работников этой типично немецкой, проникнутой духом субординации и сдержанности компании, годовой оборот каждой составляет 60,4 млрд долл.

Вглядимся в новый облик Siemens. После почти десятилетия бесчисленных попыток изменить структуру компании и добиться перемен к лучшему в Siemens расстались с надеждой обойтись косметическим ремонтом. В прошлом остались бесконечные заседания, бесцельные исследования, непомерные затраты времени и сил на многоступенчатый процесс принятия решений, боязнь брать ответственность на себя. Новое поколение менеджеров выбирает инициативность и единство действий. С этой целью здесь создаются специализированные бригады, нацеленные на разработку новых видов продукции и завоевание новых рынков. Изыскивая способы повышения эффективности деятельности подобных подразделений и сплоченности сотрудников в компании практикуют как коллективный отдых, так и проведение семинаров во время уик-энда.

Высшее руководство компании называет это культурной революцией, в ходе которой особое значение придается техническому перевооружению в целях максимального удовлетворения запросов покупателей. «Такого подхода в нашей компании еще не было», - отзывается о происходящем 54-летний главный управляющий Siemens Генрих фон Питер.

Фон Питер несомненно является тем мотором, который приводит в движение Siemens. С 1992 г., когда он встал во главе компании, фон Питер закрывает заводы, проводит сокращение кадров, избавляется от непрофильного производства и предпринимает попытку развернуть заиклившись на Европе управляющих в сторону быстрорастущих азиатских рынков. С его подачи впервые были открыты финансовые отчеты фирмы, а в 1994 г. введено в практику обсуждение результатов деятельности всех восьми структурных подразделений Siemens, персональная ответственность за которые отныне целиком и полностью возложена на менеджеров 18 отделений и 266 специализированных подразделов компании.

Но труднее всего бороться с традициями. В попытке сломать господствовавший в компании стереотип мышления фон Питер подошел на радикальные меры. Его стратегическая линия – нацелить поколение сорокалетних управляющих на постоянные инновации в области производства.

А началось, все еще в 1992 г., когда управляющий отдела автоматизации Siemens Клаус Вухерер сформировал команду из 12 инженеров и вплотную занялся разработкой новой системы. Для создания в группе творческой, непринужденной атмосферы он снял в нескольких кварталах от головного офиса дом, где они могли, полностью раскрепостившись, работать, не покладая рук. Ну а капитаном команды был назначен специально нанятый для этого «марафонец» Курт Клаус. И уже к осени команда Вухерера запустила в производство новую систему автоматизации, спрос на которую превзошел все ожидания.

В дальнейшем этот успешный опыт был распространен Вухерером на деятельность всего отдела. Сейчас подобная практика стала общепринятой и внедрена повсеместно.

Однако опыт в подобного рода делах дался всем нелегко, в том числе и самому фон Питеру. Стремление изменить типичный для чиновника образ мысли, сплотив их и им подобных в содружество предпринимателей, вызвало замешательство, беспокойство и сопротивление в средних и низших звеньях управленческого аппарата компании.

Неприятие происходящих перемен первое время сводило на нет все усилия фон Питера. Тогда он обратился за помощью к члену совета директоров В. Кунерту, поднаторевшему на реформаторском поприще в связи с преобразованием машиностроительного отдела компании. Кунерт стал инициатором проведения широкомасштабной компании по переподготовке кадров, охватившей практически всех сотрудников фирмы. По

его убеждению, любые преобразования следует начинать с изменений в сознании людей. В этой связи из числа сотрудников компании для решения конкретных проблем, например разработки нового продукта создаются временные бригады. Члены такого трудового коллектива четко формулируют для себя преследуемую цель и подписывают специальный меморандум, в котором декларируют свое согласие с поставленной задачей и свою готовность к ее выполнению. От того, насколько успешно она будет реализована, зависит не только размер получаемого ими вознаграждения, но и их дальнейшая судьба в компании. Комментируя свое отношение к созданию временных групп, один из ее руководителей 32-летний Петр Бауер вспоминает: «Мы чувствовали прилив сил, потому что от нас зависел успех общего дела».

Старшее поколение управляющих, привыкшее к медленному продвижению по служебной лестнице, с опаской воспринимает появление подобных гибких команд. По отзыву фон Пирера, к ним хорошо подходит шутка о служащем из Siemens, который обнаружив на своем стуле кнопку, все же заставляет себя опуститься на нее, бормоча при этом, что начальству, конечно же виднее. Привыкшие выполнять приказы, такие управляющие не соответствуют новым требованиям времени.

Ну, а фон Пирер хорошо понимает, что расслабляться ему сейчас никак нельзя. Недавно он поместил в выпускаемом компанией журнале почтовую открытку со своим обратным адресом и призывом к сотрудникам постоянно присылать ему свои новые идеи и соображения.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Что вы можете сказать об организационной культуре до и после прихода в компанию Генриха фон Пирера? Попробуйте составить «словесный портрет» организационной культуры, используя ее ключевые характеристики.

2. Какие общие ценности и верования разделяются работниками Siemens? Можно ли считать сильной культуру Siemens? Обоснуйте ответ.

3. Прокомментируйте субкультуру в группе Клауса Вухерера. Как развитие данной субкультуры может повлиять на доминирующую культуру и организационную эффективность Siemens?

4. Выделите и сформируйте ключевые элементы формирования новой культуры в Siemens.

5. Подумайте, какие движущие и сдерживающие условия (факторы) развития культуры имели место в данной компании.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ: ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

По страницам журналов «Бизнес Уик», «Деловые люди», «Эксперт»...
Найдите статью, которая подтверждает ведущую роль организационных ценностей в культуре предприятия.

1. Какие организационные ценности признаются в качестве таковых большинством членов данной организации?

2. Какие формы знаково-символической системы функционируют на предприятии?

3. К какому типу, по известной вам классификации, относится культура рассматриваемой организации?

11. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Понятие организационных изменений

Для того, чтобы люди могли выжить, они вынуждены приспосабливаться к обстоятельствам и событиям вокруг

них. Чтобы не просто выжить, а расти и развиваться, люди вынуждены изменять себя для достижения поставленных целей. Группы также развиваются, совершенствуются и приспосабливаются как к внутренним, так и к внешним изменениям. Аналогичные процессы протекают и в жизни организаций: если организация не приспособится к новым обстоятельствам, то она может потерпеть неудачу и прекратить существование.

«Все организации живут и работают как бы в двух временных периодах: сегодняшнем и завтрашнем. Завтра делается сегодня, и в большинстве случаев оно не может быть изменено. Поэтому менеджеры должны, управляя сегодняшним днем, думать о завтрашнем. В наш век скоростей менеджеры не имеют права считать, что завтра является простым продолжением сегодняшнего. Даже напротив, они должны управлять изменением, управлять как возможностями, так и угрозами» (Друкер, 1980 г.).

На изменения должны реагировать управляющие всех уровней, при этом эффект изменений и форма реакции на разных уровнях будут различны.

Например, фактическое решение о модернизации предприятия принимает высшее руководство. Управляющие среднего уровня и технические специалисты готовят информацию о необходимых изменениях и возможных вариантах действий. Руководители низшего звена участвуют в разработке и осуществлении конкретных программ на уровне подразделений.

Изменения всегда затрагивают интересы конкретных людей и важны для тех, кого они непосредственно касаются. А поскольку именно отдельные личности способствуют осуществлению целей организации, руководство не может не учитывать их потенциальную реакцию на изменения. Если люди не видят проблемы, то они не будут воспринимать и ее решение, а предложенные новшества станут рассматривать как навязанные им изменения.

Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие ее цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы.

Изменения могут быть **проактивными**, т.е. предупредительными и **реактивными**. Например, изменение, которое предпринимается для исправления обнаруженной ошибки - это типичное реактивное действие, а изменения, осуществляемые для устранения возможной угрозы внешней среды до возникновения фактической проблемы, являются проактивными.

Все переменные организации взаимосвязаны, и изменение одной из них неизбежно скажется на других. Внедрение новой оснастки - например, компьютеров - может привести к изменениям структуры (системы коммуникаций), численности и квалификационного уровня работников, а также характера и уровня выполняемых задач.

Изменения в целях. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и корректировать цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Уточнение целей происходит по мере достижения поставленных задач, а их радикальное изменение оказывает влияние на все остальные переменные организации.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии и степени централизации. Структурные изменения являются одной из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Необходимость в них возникает, когда происходят большие изменения в целях и стратегии организации.

Изменения в технологии и задачах предполагают преобразование процесса и графика выполнения работ (внедрение нового оборудования, методов обработки материалов, уточнение нормативов и изменение характера работы).

Изменения в людях подразумевают расширение возможностей или модификацию поведения персонала организации. Это может быть техническая подготовка, подготовка к межличностному или групповому общению, мотивация, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и качества трудовой жизни.

Причины изменения могут носить как внешний, так и внутренний характер. Чаще всего оба типа причин действуют одновременно, и имеют место спланированные действия руководства, учитывающие влияние внешних факторов.

Причины, побуждающие к изменениям, могут быть очень разнообразными. Одна из возможных их классификаций представлена в табл. 10.

Таблица 10

Внешние причины, побуждающие к изменению

Причина изменения	Примеры изменений
1. Спрос на рынке	Снижение спроса на какие-то конкретные виды продукции (услуг), например, черно-белые телевизоры
2. Предложения на рынке	Слияние компаний, занимающихся розничной торговлей
3. Экономические причины	Общий спад активности в компаниях, занимающихся розничной продажей, изменение курса валют
4. Социальные причины	Изменения предпочтений, например, увеличение заботы о здоровье работающих
5. Технологические причины	Увеличение роли новых технологий в производстве и информационных системах
6. Политические причины	Смена руководителя в местной администрации или правительстве
7. Стихийные бедствия	Землетрясение, пожар, наводнение, ураган

**Анализ ситуации
изменения**

Уровни изменений. Изменения могут происходить на различных уровнях: индивидуума, группы, организации. При переходе на каждый следующий уровень изменения становятся все более сложными в организации и требуют большего времени. Оценка ситуации изменения и выбор способа управления ею зависят от уровня, с которого рассматривается возникшая ситуация. На рис. 29 показана упрощенная зависимость требуемого времени и ожидаемой степени сложности от уровня проводимого изменения. Например, изменение спецификации работы отдельного служащего займет меньше времени и будет менее трудным, чем изменение на уровне организации. Средний уровень сложности соответствует изменениям, которые сказываются на группах служащих, и естественно предположить, что, чем больше группа, тем больше времени будет уходить на управление изменениями.



Рис. 29. Уровни изменения

Анализ поля сил. Наряду с определением уровня конкретного изменения необходимо исследовать вызывающие его причины. Причины изменений можно рассматривать как силы, объясняющие изменения (*движущие силы*), и силы, мешающие этому изменению (*сдерживающие силы*). Для описания ситуации изменений психологом **Куртом Левином** предложен метод «*анализа поля сил*», впервые использованный им при исследовании поведения групп людей. В соответствии с данным методом любая ситуация рассматривается как существующая при равновесии двух сил: сил, вызывающих изменение, и сил, сдерживающих его. На рис. 30. представлена диаграмма анализа поля сил. Покажем, как используется данная диаграмма.

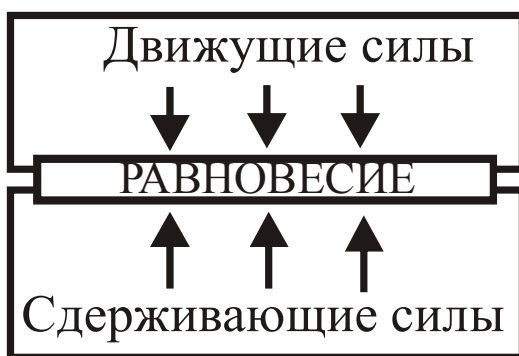


Рис. 30. Анализ поля сил (Левин, 1951 г.)

Рассмотрим ситуацию, когда организация сталкивается с какой-то проблемой. Это может быть проблема, связанная с работой в группе, такая, например, как необходимость снижения затрат рабочего времени, или организационная проблема, например, попытка расширения рынка сбыта. С точки зрения Левина, отсутствие изменений при возникновении проблем объясняется тем, что силы, сдерживающие изменения, равны силам, вызывающим эти изменения. В результате ситуация остается в состоянии равновесия. Для описания данной ситуации с помощью диаграммы анализа поля сил необходимо определить (показать на диаграмме) все сдерживающие и движущие силы и оценить относительную мощность этих сил. Затем на следующем этапе выявить *потенциал для изменения* или потенциальные силы, которые в момент анализа не действуют, но способны стать движущими силами изменения. Примерами потенциала для изменения могут быть желания заказчика или неиспользованные возможности команды менеджеров.

Развитие анализа поля сил с помощью потенциала для изменения представлено на рис. 31. Как видно из диаграммы, меняя толщину стрелок и их длину, можно охарактеризовать относительную мощность сил.

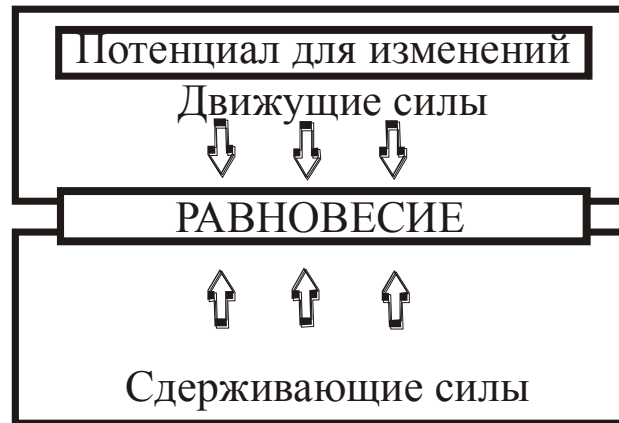


Рис. 31. Развитие анализа поля сил

Для использования диаграммы анализа поля сил необходимо собрать всю информацию о ситуации изменения: составить полный список движущих сил, включающий причины и силы, имеющие долгосрочный характер; придать силам соответствующий вес; оценить ситуацию с точки зрения равновесия сил, а также найти способ изменения ситуации путем увеличения движущих сил. Например, сделать их более ясными для других, описать их более детально, дать возможность большему количеству людей познакомиться с выполненным диагнозом ситуации. Однако наиболее простым решением часто является уменьшение мощности сил, препятствующих изменению. Рассмотрим методы преодоления сопротивления переменам.

Преодоление сопротивления переменам

Любое изменение традиционных методов производства или управления создает сопротивление у тех людей, кого эти изменения касаются. Чтобы преодолеть это сопротивление необходимо понять, почему люди не хотят перемен.

Причины сопротивления переменам. Люди препятствуют изменениям по четырем основным причинам: неправильного понимания ситуации или неопределенности, узкособственнических интересов, различной оценки ситуации и низкой терпимости к изменениям.

Неправильное понимание ситуации обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия изменения. Человек может повышенно реагировать на изменения просто потому, что он не обладает необходимой информацией и не знает, каковы будут их последствия. В этом случае он сознательно или несознательно выражает свое отрицательное отношение к изменениям или проявляет дисфункциональное поведение в период осуществления перемен.

Второй причиной сопротивления является наличие узкособственнических интересов и ощущения того, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-то потребности. Например, рабочие, занятые в производстве могут считать, что более высокий уровень автоматизации приведет к увольнениям или нарушению сложившихся социальных отношений.

Третья причина сопротивления - это различная оценка ситуации, связанная, как правило, с убеждением, что для организации конкретное изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число. Например, руководитель подразделения может считать, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей и не сможет производить нужный тип информации.

И, наконец, некоторые люди обладают низкой терпимостью к изменениям из-за опасения, что они не имеют необходимых способностей для обучения новым навыкам или новой работе. Это сопротивление изменению является достаточно распространенным явлением при внедрении новой технологии. Систематизация основных причин сопротивления изменениям приведена в табл. 11.

Таблица 11

Причины сопротивления изменениям

Причины	Результат	Реакция
Неправильное понимание ситуации	Неправильная трактовка, низкая степень доверия или отсутствие доверия	Слухи, дисфункциональное поведение
Узкособственнический интерес	Ожидание потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Различная оценка ситуации	Убеждение, что изменение не является необходимым	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменению	Опасение того, что отсутствуют необходимые навыки, умения или способности	Уклонение под предлогом; поведение, ориентированное на поддержание собственного престижа

Методы преодоления сопротивления. Выбор стратегии изменения основан на использовании того или иного метода уменьшения сопротивления переменам. Наиболее благоприятное время для преодоления сопротивления изменениям - это период до их возникновения. Руководство должно сознавать большую вероятность возникновения сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Ниже приводятся некоторые методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. Образование и предоставление информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. При этом используются различные методы предоставления информации: индивидуальные беседы, выступления перед группой, доклады.

2. Участие и привлечение подчиненных к принятию решений дает возможность сотрудникам, которые могут оказать сопротивление, свободно выразить свое отношение к нововведениям и приводит к чувству ответственности за изменение, а не просто к ощущению принуждения.

3. Помощь и поддержка являются средствами, с помощью которых сотрудники легче осваиваются в новой ситуации. Поддержка заключается в предоставлении возможности повышения квалификации, обучения новым навыкам, а также свободного времени для дополнительной профессиональной подготовки.

4. Переговоры и совещания для обеспечения одобрения новшеств с целью получения согласия сопротивляющихся в обмен на предоставление моральных и материальных стимулов потенциальным противникам изменения.

5. Манипулирование подразумевает избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном порядке. Одной из распространенных форм манипулирования является кооптация. Кооптация означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств или в их осуществлении.

6. Принуждение к изменениям путем скрытой или явной угрозы лишить работы, возможности продвижения, реального увольнения или перевода на низкооплачиваемую работу.

Как показывает табл. 12, каждый из подходов к уменьшению сопротивления изменениям имеет свои особые преимущества и недостатки. Менеджер должен развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящую стратегию изменения.

Выбор стратегии изменения

В идеальном случае *эффективное управление изменениям* должно осуществляться как *часть общей стратегии изменения*. Однако часто при проведении изменений необходимая стратегия не разрабатывается.

Таблица 12

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Область применения	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Образование и предоставление информации	При недостаточном объеме информации, неточной информации и анализе	Может помочь убедить людей в необходимости перемен	Требует большого количества времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение в принятие решений	В ситуациях, когда инициаторы не обладают всей информацией для планирования изменения, а другие имеют значительные силы для сопротивления	Развивает чувство ответственности за осуществление изменения и позволяет получить новую информацию	Требует большого количества времени и может привести к ошибочным решениям в проведении перемен
Помощь и поддержка	Для случаев, когда люди оказывают сопротивление только из-за страха перед личными проблемами	Оптимальный подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может потребовать большого количества времени, дорого стоит и не приводит к желаемому результату
Переговоры и соглашения	В ситуациях, когда кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и обладают при этом значительными силами для сопротивления	Позволяет легко избежать основного сопротивления	Подход может быть очень дорогостоящим и настроить других добиваться соглашения уговорами
Манипулирование	В ситуациях, когда другие подходы не срабатывают или неэффективны	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Может привести к возникновению проблем в будущем, если люди поймут, что ими манипулируют
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и инициаторы перемен обладают значительной властью	Позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный подход; может вызвать у людей недовольство инициаторами перемен

(Коттер и Шлезингер, 1986 г.)

Под **стратегией изменений** понимается тот или иной подход к осуществлению перемен, выбранный в зависимости от конкретных обстоятельств.

Перед тем, как воспользоваться той или иной стратегией осуществления изменения, необходимо помнить, что всегда есть выбор, т.е. существует несколько возможных подходов к проведению изменений. Одна из классификаций стратегий изменения представлена в табл. 13. В ней выделены основные виды стратегий, описывается используемый при этом подход и примеры его осуществления.

Остановимся более подробно на характеристике каждой стратегии.

Директивная стратегия. При применении директивной стратегии принятие решений остается за менеджером (руководителем проекта), который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана, а люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом его проведения. Наиболее часто директивные стратегии используются при необходимости быстрых перемен и в кризисных ситуациях. Критически важными условиями достижения эффективности этой стратегии являются следующие:

Таблица 13

Стратегия изменений

Вид стратегии	Используемый подход	Примеры
1. Директивная	Навязывание изменения со стороны менеджера без учета достигнутых ранее соглашений	Навязывание новых решений по оплате; изменение характера работы в ультимативном порядке
2. Основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих сторон; возможность уступок в процессе осуществления изменений	Соглашение о производительности; соглашение с поставщиками по вопросам качества
3. Нормативная (сердца и умы)	Выяснение общего отношения к изменению и использование внешних консультантов	Повышение ответственности за качество; разработка программы новых ценностей; работа в команде
4. Аналитическая	Четкое определение проблемы, сбор и изучение новых данных, использование экспертов	Разработка проектов, например, новой системы оплаты, информационной системы и т.п.
5. Ориентированная на действие	Общее определение проблемы; попытка найти решение, которое изменяется в свете полученных результатов; большее вовлечение людей по сравнению с аналитической стратегией	Разработка программ действий по снижению общего количества прогулов, повышению качества и др.

(Торли и Уирдениус, 1973 г.)

- признание подчиненными необходимости осуществления изменения за короткий срок;

- наличие необходимых полномочий, власти и стойкости для осуществления изменения у человека, ответственного за его проведение.

Стратегия, основанная на переговорах. Используя данную стратегию, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, но уже проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения и в случае необходимости пойти на уступки.

Нормативная стратегия (сердца и умы). При использовании этой стратегии делается попытка расширить рамки обычных действий по проведению изменений, а именно: помимо получения согласия служащих на определенные изменения, добиться у них чувства ответственности за осуществление перемен и достижение общих целей организации. Этим и объясняется подзаголовок «сердца и умы».

Аналитическая стратегия. Ее применение предполагает привлечение технических экспертов для изучения конкретной проблемы изменений. С этой целью формируется команда специалистов, включающая экспертов из ведущих отделов или внешних консультантов, работающих под строгим руководством. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений. При этом оценка их эффективности по социальным критериям не производится.

Стратегия, ориентированная на действия, по своему содержанию близка к аналитической стратегии и отличается от нее по двум признакам:

- проблема не так точно определена;
- вовлеченные в изменения сотрудники образуют группу, на которую менеджер не оказывает сильного влияния. Такая группа апробирует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Почему и когда необходимо предпочесть одну стратегию другой? Можно назвать целый ряд **факторов, оказывающих влияние на выбор стратегии.** К их числу относятся:

- темп осуществления изменений;
- степень и вид ожидаемого сопротивления;
- широта полномочий инициатора изменений;
- объем требуемой информации;
- факторы риска.

В соответствии с принципом «стратегического континуума», предложенным Коттером и Шлезингером, выбор стратегии осуществления изменения зависит от темпа перемен и производится в соответствии с ключевыми особенностями ситуации изменений (рис. 32).

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты действий попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления пе-

ремен без привлечения значительного количества других специалистов в соответствии с четким планом действий. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана и предполагает привлечение значительного числа людей. Такая стратегия предназначена для сведения сопротивления к минимуму.

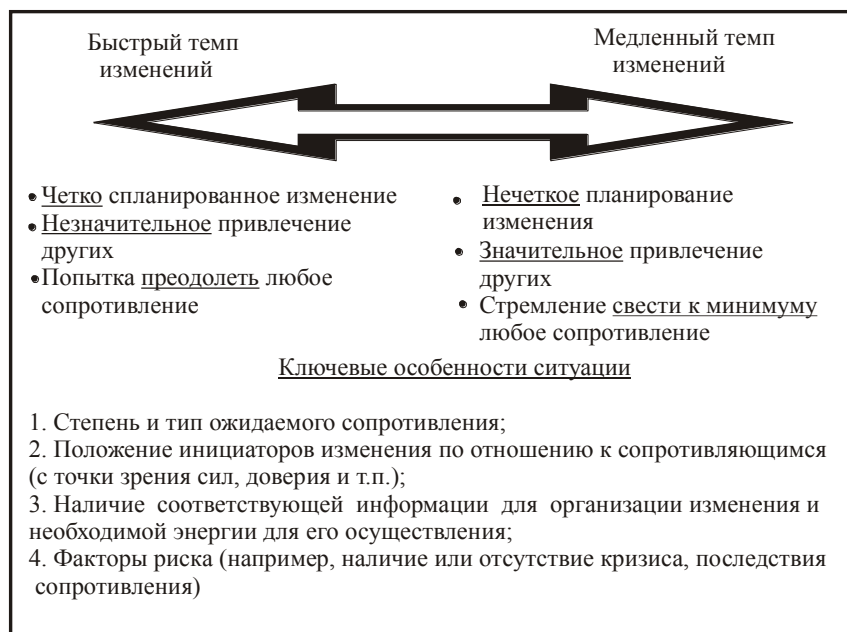


Рис. 32. Стратегический континуум (Коттер и Шлезингер, 1979 г.)

Положение стратегии изменения на стратегическом континууме зависит от 4 факторов:

1. **Степень и вид ожидаемого сопротивления.** При условии равенства других факторов, чем больше проявляемое сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы снижения сопротивления.

2. **Широта полномочий инициатора перемен.** Чем меньшей силой (властью, полномочиями) обладает инициатор по отношению к другим, тем в большей степени менеджеру-инициатору изменений необходимо перемещаться по континууму вправо. И наоборот.

3. **Объем требуемой информации.** В том случае, если для планирования и осуществления изменений необходимы значительный объем информации и ответственное отношение сотрудников, инициатор перемен при выборе стратегии должен перемещаться вправо. Получение полезной информации и формирование чувства ответственности требуют времени и вовлечения этих сотрудников в процесс предстоящих перемен.

4. **Факторы риска.** Чем больше реальная вероятность риска для функционирования организации и для ее выживания (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем в большей степени необходимо перемещаться по континууму влево.

Организационные изменения, осуществляемые без учета этих факторов, не могут привести к успешному выполнению разработанных программ. При выборе стратегии изменений необходимо стремиться к таким действиям, которые соответствуют точке континуума, расположенной в его правой области.

Программа изменений

Рассмотрев причины и движущие силы изменений, сопротивление и способы его преодоления, а также факторы выбора стратегии изменений, можно перейти к составлению программы перемен. Как показывает практика, успешное осуществление изменений зависит от качества его подготовки. **Подготовительный этап** включает следующие фазы:

- осознание необходимости изменения (определение потребности изменения, часто обусловленной внешними факторами, воздействующими на организацию);
- определение уровня или уровней, на которых происходит изменение - индивидуальный, групповой, организационный - и вероятной степени сложности, с которой будет связано осуществление изменения;
- определение сил, способствующих и сдерживающих процесс изменения (анализ поля сил);
- определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов его преодоления;
- выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Подготовительный этап предшествует собственно процессу изменения. К. Левин, создавший диаграмму поля сил, предложил модель процесса управления организационными изменениями. Она представлена на рис. 33 и состоит из трех этапов.

Этап 1. Разморозивание. На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления, в умении заставить людей принять новую систему взглядов, необходимую для осуществления изменения.

Этап 2. Изменение. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения и требует тщательного планирования. Исследование большого числа организаций с целью определения проблем, наиболее часто возникающих при попытке реализации стратегических решений на этапе изменений, позволило установить наиболее распространенные из них. К числу таких проблем относятся следующие: затягивание процесса изменений; возникновение непредвиденных проблем; отсутствие (или не-

достаточный уровень) координации деятельности; отвлечение внимания в связи с возникновением кризисной ситуации; недостаточный уровень подготовки персонала; неблагоприятное воздействие неконтролируемых факторов вне пределов организации (например, наличие экономических или политических изменений). Таким образом, даже прекрасно составленные планы могут потерпеть неудачу на втором этапе процесса изменения из-за целого ряда перемен.

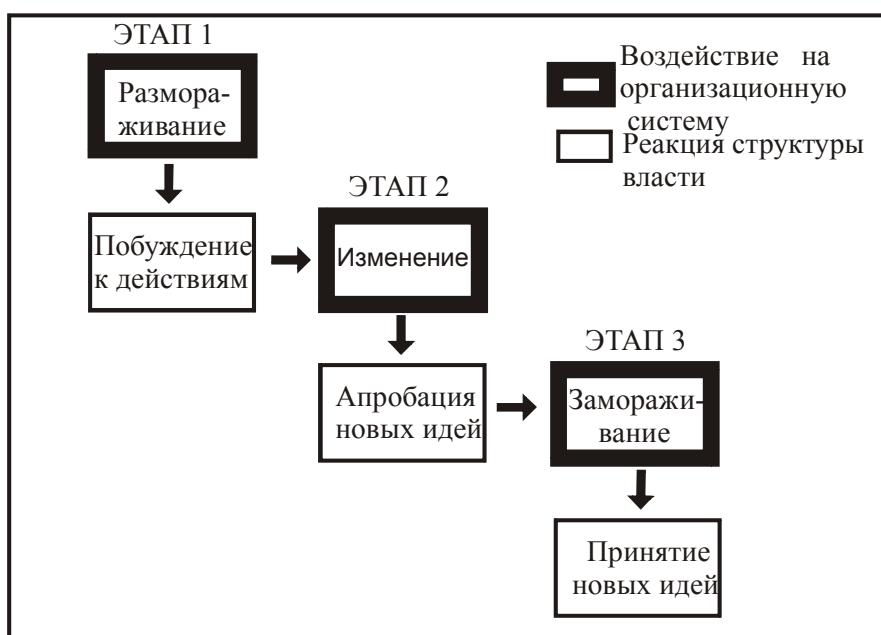


Рис. 33. Модель управления организационными изменениями

Этап 3. Замораживание. Задача третьего этапа заключается в закреплении положительных результатов и принятии новых методов работы. На данном этапе изменение должно быть официально и неофициально закреплено. Необходимо добиться того, чтобы оно стало частью культуры организации. На третьем этапе новаторство подвергается наибольшему риску: могут возникнуть трудности, уменьшится энтузиазм, и люди вернутся к старой удобной системе. В этом случае **замораживание может произойти без закрепления новаторства**, что часто и происходит. Существует много причин, объясняющих сопротивление людей на втором и третьем этапах. Например, те, на ком сказываются изменения, могут оказаться не в состоянии справиться с ними; некоторые аспекты нововведения могут не оправдать ожиданий; осуществляемая организационная поддержка окажется недостаточной. Поэтому возникает необходимость контролировать процесс закрепления изменений с тем, чтобы как можно раньше выявить ошибки или узнать о возникших проблемах.

Управление изменениями и организационное развитие

Организационным развитием называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов. Целью организационного развития является повышение эффективности функционирования организации. Достижение эффективности обеспечивается способностью организации быстро и своевременно адаптироваться к изменениям в технике и рынках сбыта, к другим явлениям внешнего окружения, к переменам в структуре и методах самой системы управления. Инструментом достижения этой цели служат изменения в поведении членов организации, сознательно вводимые путем целенаправленного воздействия на систему ценностных ориентаций работников, межличностные и межгрупповые взаимодействия, индивидуальные производственные навыки, а также посредством создания условий для более интенсивного использования человеческого потенциала.

Организационное развитие имеет ряд отличительных характеристик:

1. *Планируемость и долгосрочность.* Организационное развитие предполагает разработку комплексных долгосрочных программ совершенствования деятельности организации.

2. *Ориентация на ключевые проблемы* организации.

3. *Системность.*

4. *Ориентация на действия.* Организационное развитие концентрируется на действиях и результатах. В отличие от традиционных подходов к развитию, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, организационное развитие делает акцент на свершившихся фактах.

5. *Использование услуг консультантов* по организационным приложениям.

6. *Обучение персонала.* Главная особенность процесса организационного развития состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

На протяжении многих лет наиболее популярными методами организационного развития остаются тренинг на основе управленческой решетки, обеспечение обратной связи по результатам наблюдений и построение команд.

Тренинг на основе управленческой решетки направлен на развитие стиля управления и лидерства. В центре внимания – менеджмент. Главной задачей тренинга является воспитание «участвующего» менеджмента, для которого характерна максимальная забота как о людях, так и о достижении целей организации.

Обратная связь по результатам наблюдений предполагает выявление проблем производственных подразделений (например, рабочая группа, отдел) или организации в целом с помощью анкетирования. Результаты ан-

кетирования сообщаются участникам опроса и используются для диагностики проблем и выработки конкретного плана действий по их разрешению. Типичная анкета помогает собрать данные по таким аспектам жизнедеятельности организаций, как лидерство, организационный климат и удовлетворенность работников.

Построение команд имеет целью создание эффективно работающих «семейных» или специальных групп (например, целевых, межфункциональных) внутри организации (табл. 14).

Таблица 14

Различные подходы к построению команд

Семейные группы (члены одного и того же подразделения организации)	Специальные команды (группы запуска, целевые группы, комитеты и межфункциональные группы)
1. Выполнение задания (например, решение проблемы, принятие решения, прояснение ролей, целеполагание)	1. Выполнение задания (конкретные проблемы, прояснение ролей и целей, использование ресурсов и т.п.)
2. Построение и поддержание эффективных межличностных отношений (например, отношения «начальник – подчиненный», отношения между коллегами)	2. Отношения (например, межличностный конфликт или конфликт между подразделениями, недостаточное использование сотрудничества)
3. Понимание групповых процессов и культуры, а также управление ими	3. Процессы (например, коммуникации, принятие решений, распределение задач)
4. Использование метода анализа ролей для их определения и прояснения	4. Использование метода анализа ролей для их определения и прояснения
5. Методика ролевых переговоров	5. Ролевые переговоры

В целом построение команд представляет собой метод организационного развития, направленный на совершенствование деятельности. Процесс построения команд соответствует классической процедуре изменений: размораживание – изменение – замораживание (рис. 33).

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Анализ поля сил
- Аналитическая стратегия
- Изменения в организации
- Движущие силы изменений
- Директивная стратегия
- Нормативная стратегия
- Программа изменений
- Сдерживающие силы изменений
- Сопротивление изменениям
- Стратегический континуум
- Стратегия, основанная на переговорах
- Стратегия, ориентированная на действия

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Установите последовательность действий, определяющий процесс управления изменениями:

- а) апробация новых идей,
- б) побуждение к действиям,
- в) принятие новых идей.

2. Какие из перечисленных условий определяют факторы, влияющие на выбор стратегии изменений:

- а) широта полномочий инициатора перемен,
- б) неправильное понимание ситуации,
- в) манипулирование интересами работников.

3. Выберите правильное окончание фразы: «Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленное воздействие руководства на внутренние переменные в организации, направленные на:

- а) согласование целей организации, средств и методов их достижения
- б) изменение цели, структуры, технологии и человеческих ресурсов в организации.
- в) развитие принципов организации работы предприятий».

4. Вычеркните слова в скобках, не относящиеся к данному утверждению.

Под стратегией изменений понимается (метод уменьшения сопротивления переменам в организации или подход к осуществлению таких перемен).

5. Поставьте в соответствие каждой из перечисленных в левой колонке стратегии изменений, характер используемого в соответствующей стратегии методов и подходов:

1. Директивная стратегия	1. Четкие определенные проблемы, сбор и изучение новых данных; привлечение экспертов
2. Стратегия, основанная на переговорах	2. Ориентация не только на получение согласия работников на изменение, но и на пробуждение у них чувств ответственности за достижение целей организации
3. Нормативная стратегия	3. Лидер жестко проводит линию на изменения, а сотрудники вынуждены смириться

4. Аналитическая стратегия	4. Проблема четко не определена, группа сотрудников работает без сильного влияния менеджера и учится на своих ошибках
5. Стратегия, ориентированная на действия	5. Проблемы с сотрудниками, возможность уступок в процессе изменений

Задание 2. Выберите ответ «Да» или «Нет»

6. Изменения, предпринимаемые для исправления ошибок, относятся к проактивным. Да. Нет.

7. Причиной сопротивления изменениям являются структурные изменения. Да. Нет.

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА ***Фирма «Крекер» разгрызает твердый орешек.***

Еще только середина дня и служащие большинства организаций готовятся к перерыву, а женщины в оранжевых шапочках выходят с завода фирмы «Крекер» по окончании первой смены. Данная ситуация явилась результатом радикальных изменений в организации, позволивших перейти к гибкому графику работы в условиях неполного рабочего дня.

Фирма «Крекер» представляет собой одну из немногих компаний, сумевших реализовать программу столь значительных изменений в сжатые сроки и достичь намеченных результатов. Как отмечает Василий Корсаков, зам. директора по управлению персоналом, главная трудность заключается в том, чтобы найти способ внедрения предлагаемых новшеств в рабочий процесс и добиться не только согласия служащих, но и понимания ими необходимости таких изменений, так как заработок работников, занятых неполный рабочий день снижался в среднем на 40 %.

Почему же предприятие изменило способ использования рабочих ресурсов и каким образом ее руководство смогло реализовать эти изменения?

В 1990 г. стало ясно, что для сохранения лидирующего положения на рынке крекеров, печенья, орехов и других сладостей фирма нуждается в изменениях. Достичь рыночного успеха и приобрести конкурентное превосходство над соперничающими фирмами можно было, только снизить трудоемкость производственной продукции минимум на 5 % в течение ближайших пяти лет. С этой целью предприятие инвестировало в производство 60 млн. ден. ед. Благодаря закупленному оборудованию процесс изготовления печенья был полностью автоматизирован, а управление осуществлялось с помощью ЭВМ. «Было жизненно необходимо использовать

это дорогостоящее оборудование как можно более эффективно», - говорит директор предприятия Андрей Новиков.

Кроме того, фирма стремилась к большей гибкости, с тем чтобы лучше реагировать на изменяющиеся запросы розничной торговли. Как объясняет А.Новиков, период пребывания продукции «на полке был очень незначителен и большинство торговых предприятий меняло свои заказы каждую неделю».

И, наконец, фирма «Крекер» объявила, что она хотела бы сохранить своих служащих в условиях возрастающей безработицы.

Чтобы достичь намеченных целей, руководство предприятия решило изменить график и продолжительность рабочих смен. Большинство рабочих трудилось 40 ч в неделю или 4,5 дня в 3 месяца. В течение этих смен только 70 % оплачиваемого времени служащие проводили на рабочих местах и были заняты непосредственной работой. При этом, по словам В. Корсакова, были достаточно высокими как процент доплат за работу в ночные часы, так и потери из-за непрерывности производственного процесса.

В. Корсаков пришел к выводу, что решение проблемы в уменьшении продолжительности рабочего дня и введения 5-часовых рабочих смен за счет исключения из графика работы времени обеденных перерывов. Это позволяло снизить высокие доплаты за сменную работу и одновременно с этим поддерживать непрерывность производства.

А. Новиков считал, что переход на новый график работы должен осуществляться добровольно, на основе переговоров с профсоюзами. «Мы, как команда менеджеров, - добавил В. Корсаков, - «хорошо понимали положение, в котором находилось предприятие, и поэтому смогли довести наши предложения до служащих».

Первый этап программы изменений заключался в наборе служащих, которые были согласны перейти на 25-часовую рабочую неделю. Предприятие предложило этим работникам премию в размере 840 ден. ед. и гарантировало сохранение прав на прибыль компании (ранее такая категория служащих этим правом не обладала) и оплату больничных листов. Кроме того были изменены правила пенсионной оплаты, так как пожилые работники все еще сопротивлялись изменениям из-за страха потерять свою пенсию.

А. Новиков был убежден, что, не представив этих гарантий, фирма не смогла бы достичь своих целей.

Сокращенный рабочий день был введен на предприятии после того, как за это предложение проголосовало 96 % рабочих. Такая поддержка программы изменений объяснилась еще и тем, что более 80 % служащих фирмы составляли женщины. Введение изменений несмотря на более низкие заработки, позволяло иметь им больше свободного времени в течение дня. Кроме того, по мнению В. Корсакова, при сокращении рабочих смен

служащие не испытывают чувства обремененности работой. Поэтому возрастает производительность, а число прогулов и несчастных случаев заметно снижается, поскольку работа не вызывает чрезмерной усталости.

Никто из служащих не попросил перевести его обратно на работу с полным рабочим днем, хотя некоторым из них предлагали более высокооплачиваемую работу. Следующим этапом, считает А. Новиков, будет переход на семидневную рабочую неделю с тем, чтобы расширить возможности использования имеющегося оборудования.

ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ

1. Выделите причины, побудившие фирму «Крекер» к проведению изменений в организации.
2. Каковы цели проводимых изменений?
3. Что могло стать источником индивидуального или организационного сопротивления изменениям?
4. Что сделал А.Новиков и В.Корсаков для преодоления сопротивления изменениям?
5. Какая из известных вам стратегий организационных изменений была применена А.Новиковым?
6. Как бы вы подошли к проблеме преобразований фирмы «Крекер»? Объясните причины, побуждающие вас действовать по-другому.

ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Анализ силового поля изменений в фирме «Крекер».

Используя приведенную форму анализа силового поля изменений (рис. 34), примените его технику к данной ситуации.

Методические указания. Рекомендуемая последовательность построения диаграммы поля сил следующая:

- 1) установите движущие силы и силы, сдерживающие изменения. Постарайтесь быть точными и краткими в формулировках;
- 2) определите состояние выявленных вами сил как слабое, среднее или сильное, изменяя на диаграмме длину или толщину стрелок, обозначающих силы изменений;
- 3) подумайте о том, какой потенциал для изменений имеет фирма и покажите его на диаграмме;
- 4) определите действия по уменьшению мощности сдерживающих сил и увеличению мощности движущих сил изменений (состав данных действий может быть расширен с учетом вашего понимания ситуации). Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проанализируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

5) составьте программу изменений в фирме «Крекер» с учетом собранных вами действий.

6) будьте готовы доложить результаты группового обсуждения в течение 10 – 15 мин.

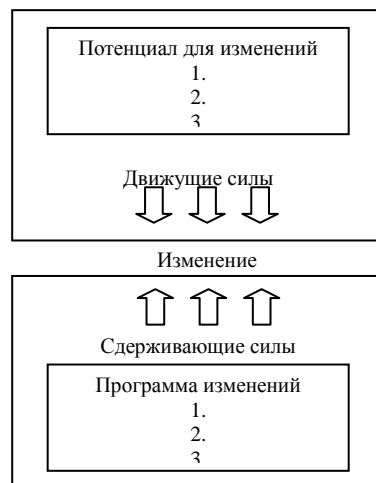


Рис. 34. Диаграмма силового поля изменений

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ

Приведите пример организационных изменений, которые вам лично приходилось наблюдать или в которых вы непосредственно участвовали. Ответьте на вопросы данного задания.

Методические указания. рекомендуемая последовательность выполнения задания:

1. Кратко опишите, что это было за изменение (целей, стратегий, технологий работ и т.п.)?

2. Сформулируйте цели, стратегию и силы, побуждающие и сдерживающие изменения. Для этого постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- кто был инициатором данного изменения?
- почему это изменение было необходимым?
- на кого оно повлияло и каким образом?
- наблюдалось ли какое-нибудь сопротивление этому изменению (если да, то какое)?
- как осуществлялось изменение (какая стратегия изменений была использована)?
- было ли это изменение успешным? Если нет, то почему.

12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «эффективность» в экономической литературе излагается неоднозначно. Его употребляют в различных аспектах: как эффективность капитальных вложений, эффективность совершенствования технологических процессов, эффективность рационализации производства и др. В настоящем разделе рассматривается сущность и содержание эффективности применительно к организационным системам.

Понятие эффективности деятельности организации

Можно выделить несколько основных подходов к определению эффективности деятельности организаций:

ций:

1. Понимание эффективности как степени достижения цели организации. В этом случае важно признание динамичности целей и различия между официальными и оперативными целями организации. Такой подход оказывается эффективным, если организационные цели конкретны, измеримы и охватывают широкий спектр деятельности организации.

2. Понимание эффективности как способности организаций использовать среду для приобретения редких ресурсов. Одним из основных аспектов данной концепции является взаимозависимость между организацией и внешней средой предприятия как форма обмена определенными продуктами. В отличие от требования «максимизации», выдвигаемого в других подходах, данная методология предполагает «оптимизировать» использование среды.

3. Понимание эффективности как способности организаций достигать максимальные результаты при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов.

4. Понимание эффективности как способности к достижению целей на основе хороших («здоровых») внутренних характеристик. По мнению сторонников этого подхода, эффективная организационная структура усиливает удовлетворенность, чувство гарантированности и контроль персонала над деятельностью организации. Основным недостатком данной концепции является чрезмерное внимание к средствам достижения целей в ущерб оценке результатов.

5. Понимание эффективности как степени удовлетворенности клиентов и заказчиков. Данный подход применим в ситуации, когда мощные группы лиц вне организации способны оказывать существенное влияние на ее функционирование.

Наиболее плодотворным подходом к оценке эффективности организации автор считает системный подход. Эффективность деятельности организации рассматривается в этом случае через систему общественных цен-

ностей, отвечающих потребностям общественного развития, и трактуется как способность системы к выполнению функций целеполагания (формулировка целей в соответствии с потребностями), целеобеспечения (использование социально одобренных целей), достижения цели, экономичности (достижение определенного соотношения между результатами и затратами), факторной обусловленности (учет внешних и внутренних факторов условий функционирования предприятия). Данное определение достаточно широко и охватывает как «внутренние», так и внешние аспекты эффективности.

Известный экономист Д. Синк под эффективностью организационной системы понимает результативность ее функционирования, которая складывается из семи составляющих:

- действенности - степени достижения поставленных целей;
- экономичности - степени использования ресурсов;
- качества - степени соответствия спецификациям и назначению;
- прибыльности или соотношения между валовым доходом и суммарными издержками;
- производительности - соотношения количества произведенных продуктов к потребленным ресурсам;
- качества трудовой жизни - степени удовлетворения личных потребностей и запросов участников производства в процессе трудовой деятельности;
- внедрение новшеств как характеристики преобразования научно-технического потенциала предприятия.

Исходя из этого эффективность системы оценивается через систему показателей, отражающих каждый из названных признаков. Данный подход к пониманию сущности и оценки эффективности системы получил достаточно широкое распространение в зарубежных системах оценки эффективности деятельности организации и подробно изучается в учебном курсе «Управление производительностью».

Сопоставление предложенных подходов к пониманию сущности эффективности свидетельствует о его многозначности. Общим для всех определений является представление об эффективности как о способности системы к достижению целей. В качестве целей выступают удовлетворение интересов заказчиков, оптимальное использование внешней среды, повышение экономичности, результативности системы и др.

В силу относительной самостоятельности организаций формулируемые ею цели имеют двойственную природу.

Поскольку любая организация является элементом более крупной организационной системы и действует в предписанных ей рамках, то часть организационных целей «формируется сверху». Их можно рассматривать как внешние цели-ограничения или факторы-условия. Например, изготов-

ление изделий в соответствии с графиком поставок или организация выпуска продукции в количестве, указанном в заявке потребителя и др. Внешние цели характеризуют те свойства предприятия и среды, которые существенно влияют на ее деятельность, и должны быть учтены при оценке эффективности.

Помимо внешних целей организация имеет и собственные внутренние или автономные цели. Внутренние цели, в отличие от внешних, связаны с выполнением основных функций организаций. В зависимости от роли в процессе принятия организационных решений внутренние цели могут быть классифицированы на цели-направления, которые должны быть достигнуты в качестве результата, и условия, определяемые как внутренние цели-ограничения. В качестве целей-направлений могут быть названы рациональная организационная структура предприятия, совершенная система оперативного планирования и управления, синхронное выполнение процессов и работ и др. К числу целей-ограничений относятся ограничения по ресурсам, затратам на реорганизацию процессов производства и др.

Реализация целей составляет основное содержание эффективности организаций. Если цели данного периода не достигнуты, то деятельность организации не может быть признана эффективной. Вместе с тем сам факт получения результата не дает возможности определить «эффективно» или «неэффективно» достижение цели, если не установлено соотношение затрат и результатов данной деятельности. Требование экономичности деятельности организации предполагает установление определенного соответствия между полученными результатами и затратами на их достижение.

Если использовать изложенные положения в качестве исходных при определении сущности эффективности, то можно заключить следующее. Деятельность организации может быть признана эффективной при выполнении следующих условий:

- цели в каждый данный момент времени рассматриваются в качестве временных, подвижных, производных от требований, предъявляемых как со стороны общества, так и самой организации;
- содержание целей отвечает сущностным характеристикам организации и отражает внешние и внутренние условия функционирования предприятия;
- поставленные цели «успешно» достигнуты: достижение целей оправдано затрачиваемыми на это средствами, требуемое соотношение затрат и результатов деятельности выполнено;
- для достижения целей использованы принятые, одобренные обществом средства; необходимость этого условия определяется социально-экономической природой системы организации; его выполнение позволяет избежать дополнительных затрат, связанных с социальной реабилитацией

проводимых работ. Исходя из этих позиций можно сформулировать следующее определение эффективности деятельности организаций.

Эффективность деятельности организаций – это ее свойство, связанное со способностью организации формулировать свои цели с учетом внешних и внутренних условий функционирования и достигать поставленных результатов путем использования социально одобренных средств при установленном соотношении затрат и результатов.

Данное определение отражает и «внутреннюю» и «внешнюю» сторону эффективности организаций, а именно: рациональное использование организационных ресурсов и достижение результата с учетом внешних факторов - условий функционирования организаций.

Модель эффективности деятельности организации производства представлена на рис. 35.

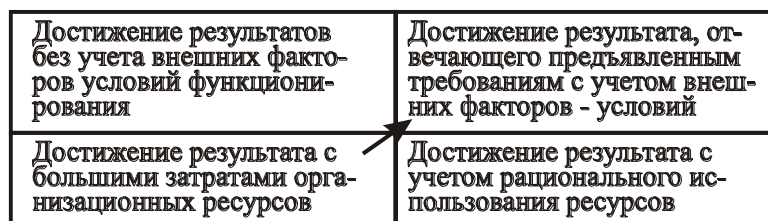


Рис. 35. Модель эффективности деятельности организации

Как видно из рис. 35, повышение организационной эффективности возможно при условии, что деятельность организации осуществляется в направлении достижения цели, зафиксированной в правом верхнем углу схемы, т.е. если обеспечивается снижение издержек и соблюдаются условия, отвечающие потребностям общественного развития производства.

Для того, чтобы целенаправленно воздействовать на повышение эффективности деятельности организаций, необходимо иметь четкое представление о факторах, определяющих ее уровень.

Факторы эффективности организации

Можно выделить три группы взаимообусловленных факторов эффективности:

- общесистемные факторы, определяющие предпосылки эффективного функционирования организации, к числу которых относятся: степень реализации принципов деятельности организации; организационная культура; обоснованность системы отбора и оценки организационных решений; наличие организационного механизма, осуществляющего координацию и обеспечивающего взаимосвязь частичных процессов;
- внешние факторы-ограничения деятельности организации производства, обусловленные закономерностью коммуникативности систем, ос-

новными из которых являются: требования внешней среды, ограничения инвестиционных ресурсов;

- факторы управления развитием организации: наличие программы развития организации производства, обеспеченность организационными ресурсами.

По значимости и силе влияния отдельных факторов в их числе можно выделить такие, которые оказывают наиболее существенное воздействие на эффективность системы организации. Эти факторы можно назвать «критическими». Эффективность деятельности организации в основном определяется критическими факторами, тогда как промежуточные факторы лишь немного изменяют ее параметры.

В последующем изложении дается характеристика основных из них.

Принципы деятельности организации являются основой построения практической работы предприятия. Их реализация позволяет повысить эффективность за счет согласования и упорядочения связей основных элементов и процессов производства, а также связей организации с внешней средой. Так, известно, что использование принципа интеграции в логистической деятельности позволяет относительно сократить производственные запасы на 30-50 %, а реализация принципа специализации в серийном производстве приводит к росту объема выпуска в среднем на 10-15 %.

Путем своевременного пересмотра принципов достигается адекватное состоянию производства и внешней среды развитие организации.

Представление о принципах деятельности организации составляет один из элементов организационной культуры.

Организационная культура является фактором, посредством которого осуществляется опосредованное воздействие организации на эффективность принимаемых решений. Существует тесная взаимозависимость между культурой организации и успехом предпринимательской деятельности. Все успевающие предприятия, наряду с четким представлением о стратегии своего развития, гибкой организационной структурой и высококвалифицированными сотрудниками, владеют сильной культурой и особым стилем, которые вместе способствуют достижению высокой эффективности организации. При возникновении проблем на предприятиях с развитой культурой организации ее сотрудники способны оперативно принимать нужные организационные решения, поскольку основополагающие ценности организации определены, понятны и воспринимаются всеми работниками.

Наличие организационного механизма, осуществляющего координацию и обеспечивающего взаимосвязь частичных процессов. Организационный механизм характеризует субъекты производства и отношения, которые устанавливаются и поддерживаются между ними в процессе производства, а также формы проявления этих отношений, систему организаци-

онных норм и процедур. Наличие организационного механизма позволяет осуществлять целенаправленную работу по упорядочению связей и повышению степени согласованности процессов и работ. Если с изменением требований окружающей среды число и характер взаимосвязей элементов меняется при условии сохранения или повышения организованности, то можно говорить о высокой эффективности функционирования организации. Привести же организационные отношения в определенный порядок и обеспечить согласованную работу отдельных звеньев в меняющихся условиях можно, лишь располагая хорошо отлаженным механизмом координации.

Требования внешней среды. Требования внешней среды характеризуют общественные потребности, конкретизированные в свойствах и объемах производства продукции, сроках ее поставки, а также ограничения, связанные с воздействием на окружающую среду и возможностями материального производства. Данные требования необходимо учитывать при формировании организационных целей и выборе путей их достижения. Если этого не происходит, организация теряет «общественную» направленность и выступает как закрытая система, реализующая свои собственные цели.

Ограничения инвестиционных ресурсов. Ограничения инвестиционных ресурсов как фактор эффективности деятельности организации определяет возможность достижения конечного результата, адекватного поставленным целям, с использованием имеющихся финансовых возможностей. В том случае, если организационные проекты, концепции не имеют необходимой финансовой поддержки, вероятность их практической реализации и получения эффекта (а это определяющее условие эффективности) незначительны.

Обеспеченность организационными ресурсами. Ресурсы организации дают представление о средствах организационной деятельности. В состав этих средств входят работники, а также используемые в практической деятельности информация, технические средства, инвестиции. Та часть организационных ресурсов, которая задействуется в процессе организации, образует совокупные затраты или расходы на организационную деятельность. Высокая эффективность функционирования организации возможна при наличии необходимых ресурсов и снижении затрат на получение требуемых результатов.

Программа развития организации. Программа развития организации выполняет функции планирования, контроля и регулирования ее деятельности. От того, насколько совершенны методы планирования и управления процессом развития организации, обоснованы направления организационной деятельности и четко сформулированы цели развития, во многом зависит решение проблемы повышения организационной эффективности.

Критерии организационной эффективности и виды эффектов

Критерием выступает наиболее существенный признак, служащий мерилем для оценки степени совершенства системы. Экстремальное

значение выбранного критерия выражает оптимальность рассматриваемой системы по выбранной характеристике. Можно выделить несколько типов критериев оптимальности: 1) глобальный-локальный; 2) внешний-внутренний; 3) максимизирующий результат - минимизирующий затраты.

Глобальный критерий оптимальности оценивает эффективность деятельности организации с позиций согласованных друг с другом ее эмерджентных интересов и интересов отдельных элементов, составляющих систему. Локальный критерий оптимальности характеризует эффективность функционирования отдельных подсистем организации.

Внешний критерий позволяет оценить эффективность организации с точки зрения соответствия поставленных целей и средств их достижения нормативной системе общественных ценностей и выполнения ограничений на ресурсы исходя из целей производственной системы, частью которой она является. Внутренний критерий характеризует интересы, свойственные данной организации, и может быть выражен через затраты ресурсов системы при ограничениях, накладываемых общественными потребностями.

Организационная система достигает максимального результата только при выполнении всех предъявляемых к ней требований. Степень их удовлетворения может быть различной в зависимости от конкретных условий и совершенства разрабатываемых предложений по решению отдельных вопросов. Поэтому возникает задача разработки вариантов альтернативных мероприятий и выбора оптимального из них. Задача выбора при многокритериальном анализе может быть решена только с помощью группы критериев, характеризующих различные стороны эффективности.

Эффект организации проявляется в трех формах: экономической, социальной, организационной.

Экономическая форма эффекта наиболее изучена, для нее разработаны соответствующие количественные методы оценки, общие для определения экономической эффективности любых затрат (на реорганизацию производства, создание новых организационных структур, внедрение новой техники и др.) Единство показателей, используемых для характеристики отдачи затрат различного целевого назначения, и некоторая общность в подходах по их определению обуславливаются узко практически целями тех объектов, на которых планируется осуществление данных затрат. Так, все промышленные предприятия, несмотря на автономность своих целей, подчиняют их решению основных социально-экономических задач: повышение рентабельности и (или) производительности, удовлетворение изменяющихся требований потребителя, рынка, работников и др.

Социальная форма эффекта от деятельности организации имеет свою специфическую оценку, хотя и не может быть выражена таким единым синтетическим показателем, как экономическая эффективность. При совершенствовании организации существенно меняются условия труда и производства. Например, развитие деятельности групп качества и сочетание двух организационных форм обеспечения качества производства - административной и общественной – способствуют, по оценкам зарубежных специалистов, повышению профессиональной подготовки работников, приобретению навыков принятия решений в сложных ситуациях. К социальным результатам относятся повышение престижности труда, технологической дисциплины, усиление ответственности за результаты своей деятельности и др.

И, наконец, **организационный эффект** организации выражается в усилении взаимосвязи и взаимодействия элементов производственной системы и появлении у системы качественно новых свойств, отсутствующих у ее элементов и нехарактерных для них. Проявлением организационного эффекта на уровне подразделений предприятия является повышение согласованности и упорядоченности отдельных процессов и работ, качества функционирования производственной системы. На макроуровне с организационным эффектом связаны такие явления, как возможность реализации крупномасштабных мероприятий по реорганизации производства, диверсификация, интеграция производственных стадий и процессов и др., приводящие к повышению целостности системы и развитию ее эмерджентных свойств.

Таким образом, совокупный эффект организационной системы включает не только результаты в виде увеличения объема выполненных работ или услуг, но и определенные социальные и организационные результаты.

С учетом отмеченных требований, предпосылок и факторов эффективности деятельности организации устанавливаются две группы критериев.

А. Критерии эффективности функционирования системы организации.

1. Экономичность	}	Оценка экономических результатов
2. Действенность		
3. Качество трудовой жизни – оценка социальных результатов	}	Оценка организационных результатов
4. Гибкость		
5. Качество производственной системы		
6. Согласованность со стратегией и целями предприятия		
7. Соответствие тенденциям развития рынка		

Б. Критерии эффективности организационной деятельности

1. Упорядоченность организационной деятельности
2. Оперативность в принятии решений
3. Целесообразность принимаемых действий



Оценка
организационных результатов

Рассмотрим, как применяются некоторые из наиболее важных критериев эффективности организации.

Экономичность. Характеризует степень использования организационных ресурсов и дает возможность оценить результативность системы в отношении затрат. Ее можно выразить как отношение фактических расходов, связанных с деятельностью, к их нормативной или плановой величине. Величина фактических расходов определяется на основе данных бухгалтерского учета и отчетности. Для определения плановой величины расходов можно использовать прогнозные и экспертные оценки, нормативы и т.п. Если фактические расходы не превышают нормативной величины, мы вправе говорить об экономичности деятельности организации.

Действенность. Данный признак характеризует степень достижения организацией поставленных целей. Например, главной целью и назначением производственной системы является обеспечение высокой экономической и социальной эффективности функционирования предприятия на основе оптимизации взаимодействия элементов производства и упорядоченности производственной деятельности, или, иначе говоря, на основе повышения организованности системы. Измерить действенность можно путем оценки степени достижения ее основных целей. Так, при ориентации производственной системы на потребителя такими целями являются: стопроцентное качество продукции, соблюдение сроков поставки, выполнение принятых обязательств по объему выпуска продукции. В этом случае показателями действенности системы организации могут быть отношение числа выполненных заявок к их общему числу, удельный вес поставок к указанному сроку в общем числе поставок, удельный вес изделий или партий продукции, соответствующих принятым требованиям и спецификации в общем объеме изготовленной и поставленной продукции.

Упорядоченность организационной деятельности понимается как степень регламентации и регулируемости процессов, протекающих в организации. В общем случае упорядоченность является проявлением организованности системы. Однако само по себе применение правил не гарантирует высокой эффективности. Иногда наиболее целесообразным является предоставление большей свободы действий и самостоятельности. Кроме

того, возможны правила, приводящие к снижению эффективности и отрицательно влияющие на производительность. Поэтому упорядоченность организационной деятельности должна сочетать определенную свободу в принятии решений с четкой регламентацией времени выполнения отдельных работ и стандартизацией типовых ситуаций по обеспечению функционирования и совершенствованию организации производственной системы. Для оценки упорядоченности организационной деятельности можно использовать следующие показатели: удельный вес организационных норм и нормативов в общем количестве нормативной документации, доля типовых проектных решений в числе разрешаемых ситуаций, качество процессов коммуникаций, источников информации и документооборота между участниками процесса организации, степень сбалансированности функций организации производства.

Оперативность. Данный признак характеризует способность подразделений организации быстро обнаруживать возникающие отклонения в ходе производства и вовремя ликвидировать их. Оценка оперативности имеет целью выявление эффекта организации, получаемого в результате своевременного принятия необходимых организационных мер и воздействия на ход производства. Основными измерителями оперативности организационной деятельности могут стать: доля своевременно обработанной документации в общем ее объеме, удельный вес числа нарушений, ликвидированных в сжатый срок в их общем числе; степень выполнения организационных функций; относительное снижение объема выпуска продукции вследствие неудовлетворительного использования рабочего времени и неритмичной работы производственных подразделений. Повышение оперативности позволяет избежать потерь, связанных с нарушением непрерывности производственного процесса, снижением качества продукции и т.д. При оценке эффективности системы организации производства важно оценить все стороны и аспекты эффективности. Это возможно при условии использования отмеченных критериев и соответствующих показателей.

Оценка эффективности деятельности организации

Наиболее рациональным способом оценки эффективности организации является метод последовательного сравнения с помощью стандартных оценок. В этом случае измерение эффективности производится путем расчета значений отдельных показателей по группам критериев и определения их относительной значимости по интервальной шкале. В обобщенном виде схема оценки эффективности с использованием данного метода показана на рис. 36. Ниже дается расшифровка отдельных этапов расчета.

Первый этап. Идентификация организационной системы. Состоит в выявлении особенностей функционирования организации. На данном этапе определяются функции, цели и организационные ресурсы системы. Устанавливаются предъявляемые требования и возможности их удовлетворения в конкретных условиях.

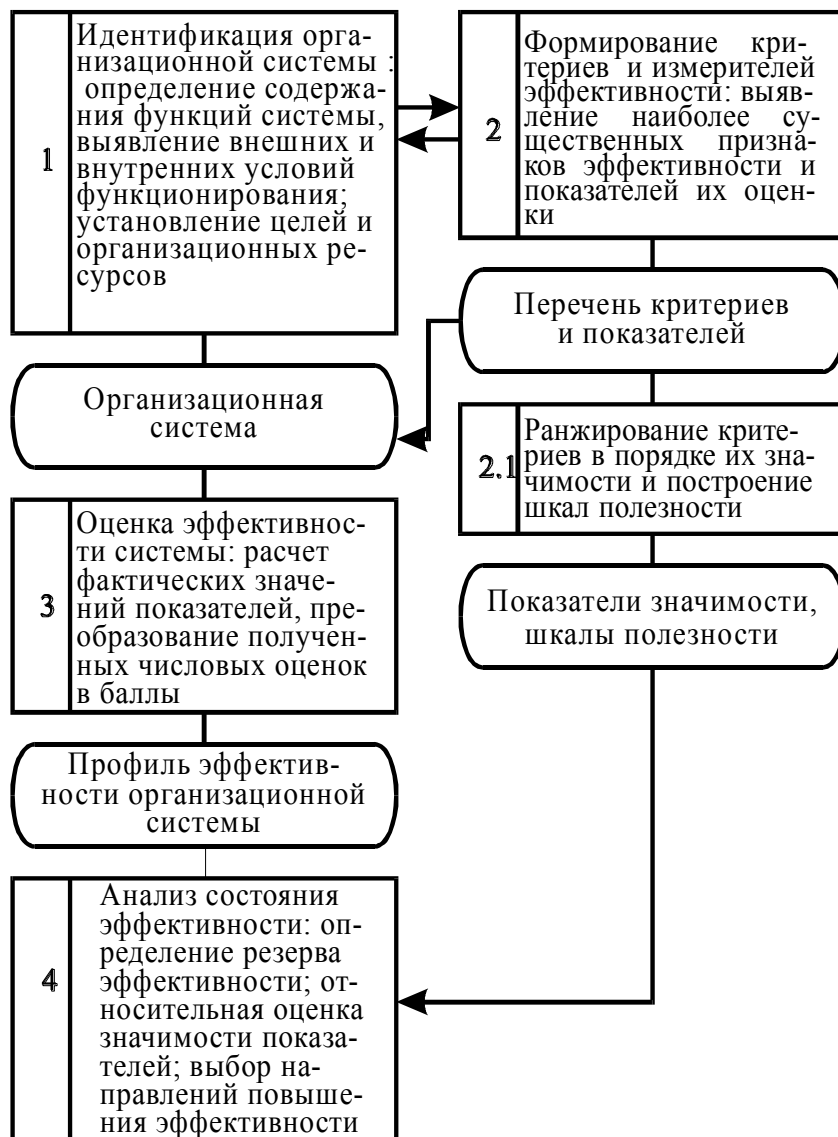


Рис. 36. Схема оценки эффективности деятельности организации производства

Второй этап. Формирование критериев и измерителей эффективности. Включает проведение работ по определению основных направлений оценки и критериев эффективности. Критерии выступают в качестве необходимой предпосылки вынесения решения об уровне эффективности организации. Каждый из них характеризуется с помощью ряда показателей. Отбор

показателей осуществляется исходя из требований: используемые измерители должны фиксировать фактический уровень эффективности и одновременно с этим подчиняться задаче анализа и управления экономическими процессами на основе выявления различных причинно-следственных связей.

Завершающей процедурой формирования системы критериев является их ранжирование по степени влияния на эффективность организации производства. Ранжирование осуществляется по количественной шкале в диапазоне от 0 до 10. Максимальная оценка присваивается наиболее предпочтительной характеристике. Если обозначить оценку признака i у эксперта j через a_{ij} , то относительный вес показателя рассчитывается по формуле:

$$V_i = \sum_j a_{ij} / \sum_i \sum_j a_{ij}. \quad (4)$$

Показатель, имеющий наибольший вес, получает ранг 1. Для каждого из наиболее важных критериев разрабатывается шкала полезности с интервалом 0-1,0. Основным назначением шкалы является преобразование разнородных измерителей в эквивалентные им балла. Пример построения такой шкалы показан на рис. 32.

В нашем случае 0 означает самый низкий уровень результативности для данного критерия; 0,1 - очень плохой уровень; 0,2 - плохой уровень; 0,3 - удовлетворительный уровень; 0,5 - хороший уровень; 0,7 - очень хороший уровень и 1 - самую высокую результативность.

Третий этап. Оценка эффективности организационной системы. На данном этапе производятся расчет фактических значений характеристик K_i и преобразование полученных числовых оценок в баллы с помощью шкалы полезности. Балльные оценки используются для построения профиля эффективности. При составлении профиля должно быть высказано мнение по каждой характеристике на основе ее количественной оценки и проведенно сравнение с представлением о том, что соответствует понятиям «хорошо», «удовлетворительно» и т.д.

Четвертый этап. Анализ состояния эффективности системы организации производства. Данный этап, как видно из схемы (рис. 37), включает расчет резерва изменения эффективности, относительную оценку значимости критериев для повышения результативности системы, установление направлений ее реорганизации.

Резерв изменения эффективности K_{pi} характеризует величину неиспользованных возможностей и повышения по конкретному критерию и показывает необходимость совершенствования системы в данном направлении:

$$K_{pi} = \left(1 - \frac{B_{\phi i}}{B_{onmi}} \right), \quad (5)$$

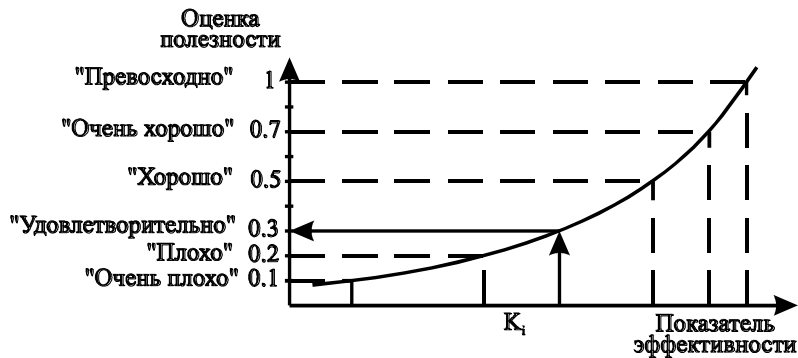


Рис. 37. Шкала полезности

где $B_{\phi i}$ - балл, эквивалентный фактическому значению показателя по шкале полезности;

B_{onmi} - оптимальная балльная оценка показателя.

Чем ближе $B_{\phi i}$ к B_{onmi} , тем выше уровень эффективности по заданной характеристике.

Поскольку критерии имеют различную весомость для эффективности, то возникает необходимость в относительной оценке их значимости. Наиболее рациональным подходом к относительной оценке является, на наш взгляд, синтез показателей резерва эффективности и веса критерия:

$$Q_{ki} = K_{pi} \cdot V_i, \quad (6)$$

где Q_{ki} - относительная оценка значимости i -го критерия. Критерий, имеющий максимальную оценку Q_{ki} , определяет узкое место эффективности. Поэтому очередность проведения мероприятий по реорганизации системы устанавливается в соответствии со значением Q_{ki} .

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Действенность
- Виды эффектов
- Критерии организационной эффективности
- Модель эффективности
- Оперативность
- Организационный эффект
- Социальная форма эффекта
- Упорядоченность
- Экономическая форма эффекта
- Экономичность
- Эффективность деятельности организации

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

Задание. Выберите один вариант ответа из предложенных

1. Действительность это -....
 - а) степень достижения поставленных целей;
 - б) степень использования ресурсов;
 - в) степень соответствия спецификациям и назначению;
 - г) соотношение количества произведенных продуктов к потребленным ресурсам;

2. Какой из трех форм эффекта является повышение престижности труда, технологической дисциплины:
 - а) организационный эффект;
 - б) социальный эффект;
 - в) экономический эффект.

3. Критерии эффективности организационной деятельности отражают:
 - а) результат деятельности
 - б) форму эффекта
 - в) представление о правилах принятия решений по оценки эффективности организационной деятельности

4. Критерии эффективности организационной деятельности:
 - а) экономичность
 - б) действительность
 - в) оперативность
 - г) упорядоченность организационной деятельности

5. Показатели оценки эффективности деятельности организации:
 - а) производительность труда
 - б) норма амортизации основных фондов
 - в) коэффициент оборачиваемости оборотных средств

6. Эффект организации – это ...
 - а) степень использования организационных ресурсов
 - б) создание новых организационных структур
 - в) степень достижения организацией поставленных целей
 - г) способность быстро обнаруживать возникающие отклонения и вовремя ликвидировать их

КЕЙС ДЛЯ АНАЛИЗА «Реинжиниринг»

Крупный отечественный мебельный комбинат, успешно производящий и реализующий значительные объемы относительно недорогих комплектов и отдельных предметов собственной продукции, выработал устойчивую социальную ориентацию, направленную на сохранение кадрового состава и общего числа рабочих мест. Это позволило не только обеспечивать устойчивое повышение качества производимой мебели, формировать систему постоянных заказчиков, но и реализовывать в городе стратегию социального партнерства.

Периодически проходящие повышения тарифов на энергоносители, стоимость сырья, материалов и комплектации, увеличение затрат на проведение необходимой модернизации оборудования, систематически возникающие кризисы неплатежей и т.д. все острее ставили вопрос о возможности существенного сокращения издержек производства.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) ситуации показывал устойчивые тенденции формирования необоснованно высокого уровня издержек по приобретению, транспортировке и использованию энергоресурсов, выделение узкой специфицированной группы составляющих комплектации производства, обуславливающей исключительно высокую долю затрат в себестоимости готовой продукции, низкий уровень учета потерь производственного цикла и т.д.

Комбинат разработал и осуществил программу комплексной реструктуризации затрат и сокращения удельного потребления ресурсов.

В целях организационно-методического обеспечения реализации разработанной программы был проведен комплексный реинжиниринг всех составляющих технологического процесса основного и вспомогательного производства, осуществлена модернизация информационнопрограммного сопровождения компьютерных систем производственного управления. Это позволило сократить общие издержки производства на 20%, обеспечить экономию более 30% имеющихся на складе производственных ресурсов.

Задание и вопросы к ситуации

1. Выделите критерии и показатели, которые можно использовать для оценки эффективности организационной деятельности предприятия.
2. Можно ли считать рассматриваемое предприятие эффективным?
3. Обоснуйте условия повышения организационной эффективности предприятия с учетом положений модели эффективности деятельности организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Оценка эффективности организации с позиции Д. Синка.

Известный экономист Д. Синк под эффективностью системы понимает результативность ее функционирования, которая складывается из семи составляющих:

- действенности – степени достижения поставленных целей;
- экономичности – степени использования ресурсов;
- качества – степени соответствия спецификациям и назначению;
- прибыльности или соотношения между валовым доходом и суммарными издержками;
- производительности – соотношения количества произведенных продуктов к потребленным ресурсам;
- качества трудовой жизни – степени удовлетворения личных потребностей и запросов участников производства в процессе трудовой деятельности;
- внедрение новшеств, как характеристики преобразования научно-технического потенциала предприятия.

На основе рис. 38 оцените: Может ли эта организация быть действенной? Экономичной? Производительной? Новаторской? Прибыльной? Успешной? Может ли она производить качественные товары? Возможно ли высокое качество трудовой жизни в этой организации?



Рис. 38.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРАКТИКЕ:

На портале «Управление производством» найдите статью, раскрывающую опыт повышения эффективности организации. Дайте критическую оценку этого опыта и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие критерии использовались для оценки эффективности деятельности организации?
2. С помощью каких мероприятий организация стремилась достичь высокой эффективности?
3. Принесли ли запланированные мероприятия ожидаемый эффект?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии «Теория менеджмента: теория организации» отражены современные представления об основах теории организации, которая устанавливает общие для всех организационных наук законы, закономерности и принципы.

Формирование в Российской Федерации рыночных условий хозяйствования по-новому ставит задачу всей организационной работы на предприятиях. Перед специалистами в области управления выдвигаются задачи разумно управлять ресурсами, постоянно думать о нуждах потребителей, рационально организовать труд работников. Решение этих задач требует от управленцев знания в сфере организационной деятельности.

В книге предпринята попытка систематизировать знания по ключевым проблемам теории организации.

В учебном пособии студенты получают теоретические знания и представление о практических методах работы в таких направлениях как эволюция и модели теории организации, организационные структуры, управление изменениями, организационная культура, организационное проектирование и другим.

Разумеется, рассмотренные в учебном пособии вопросы, не охватывают всего комплекса теоретических проблем и практических задач, теории организации. Студенты при изучении учебной дисциплины должны знакомиться с взглядами и позициями ученых и специалистов, изложенных в монографиях, в периодической печати, пользоваться информационными ресурсами сети «Интернет».

Изучение студентами разделов теории организации и их практическое применение в будущей управленческой деятельности будет способствовать их успешному участию в решении задач повышения эффективной работы предприятий и организаций.

Полученные студентами знания будут также востребованы при изучении целого ряда организационных наук, определяемых учебным планом подготовки экономистов менеджеров и бакалавров производственного менеджмента.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. *Акимова Т.А.* Теория организации: учеб. пособие / Т.А. Акимова. – М.: РУДН, 2010. – 198 с.
3. *Арменакис А.А.* Организационные изменения: обзор теоретических и эмпирических исследований в 90-х годах XX века / А.А. Арменакис, А.Г. Бедиан. // Управление изменениями: хрестоматия. 2-е изд. /пер. с англ., под ред. Г.В. Широковой. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010. – 158 с.
4. *Гвишиани Д.М.* Организация и управление / Д.М. Гвишиани.- М.: изд-во МГТУ им. Баумана, 1998. – 331 с.
5. *Данкан Р.* Какой должна быть организационная структура / Р.Данкан // Теория организации: хрестоматия. / пер. с англ., под ред. Т.Н. Клеминой. – СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009. С. 58-85.
6. *Дафт Р.* Организационная теория и дизайн / Р. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмотт.- СПб.: Питер, 2013. – 639 с.
7. *Евенко Л.И.* Трансформация организационных структур и методов их проектирования / Л.И. Евенко // Креативная экономика .-2012.-Том 6.- № 10 .-С. 126-135.
8. *Камерон Э.* Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. - М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.
9. *Фредерик Л.* Открывая организации будущего / Фредерик, Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 610 с.
10. *Мильнер Б.З.* Теория организации / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 480 с.
- 11 *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2001. – 278 с.
12. *Михненко П.А.* Теория организации: учебник / П.А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.
13. *Парахина В.Н.* Теория организации: учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. – М.: Кнорус, 2014. – 356 с.
14. *Пригожин А.И.* Методы развития организации / А.И. Пригожин. – М.: Ленанд, 2017. – 863 с.
15. Теория организации: хрестоматия. 2-е изд. / пер с англ. под ред. Т.Н. Клеминой. Высшая школа менеджмента, СПбТУ. СПб.: «Высшая школа менеджмента», 2010. – 572 с.
16. *Чайлд Дж.* Организационная структура, внешняя среда и показатели деятельности организации: роль стратегического выбора / Дж. Чайлд // Теория организации: хрестоматия. / пер. с англ., под ред. Т.Н. Клеминой. – СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009. С. 119 — 147.
17. *Щербина В.В.* Социальные теории организации: словарь / В.В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ОРГАНИЗАЦИИ	5
2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА	12
3. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ	20
4. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	34
5. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ	44
6. МОДЕЛИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ	65
7. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ	75
8. СТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ	97
9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	114
10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	126
11. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	137
12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	157
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	174
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	175