

Дж. К. Лафта

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2006

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290я73
Л29

Л29 Лафта Дж. К.
Теория организации: учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во
Проект, 2006. — 416 с.

ISBN 5-98032-186-1

В книге изложены основные положения современной теории организации. Настоящее издание представляет собой целостный теоретический, методологический и практический материал. Пособие содержит логически взаимосвязанное изложение основных разделов и тем теории организации. Подробно рассмотрены вопросы развития организаторской и организационно-управленческой мысли; методология исследования организации как системы, в том числе закономерности функционирования, возникновения, развития и проектирования организационных систем; основы функционирования организации, особенно *проблемы* взаимодействия организации и управления в современных условиях рыночной экономики. Приведен большой графический материал к ключевым положениям учебного курса «Теория организации».

Для студентов, аспирантов экономических, социологических специальностей вузов, а также для менеджеров-практиков и лиц, занимающихся самостоятельным изучением проблем организации и управления современными предприятиями.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290я73

Учебное издание
Лафта Джавад Кадем
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
Учебное пособие

Подписано в печать 12.09.05. Формат 70×100/16.
Печать офсетная. Печ. л. 26. Тираж 5000 экз. Заказ № 666

ООО «ТК Велби»
107120, г. Москва, Хлебниково пер., д. 7, стр. 2.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ISBN 5-98032-186-1



9 785980 321864

© Дж. К. Лафта, 2006
© ООО «Издательство Проект», 2006

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.	3
РАЗДЕЛ I. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ	
Глава 1. Концепция организации и организаторского явления	6
1.1. Организация: деятельность (действие) или организм (форма)	6
1.2. Организация в организаторской мысли.	8
1.3. Организация как объект менеджмента.	13
1.4. Организаторская мысль и теория организации	33
Контрольные вопросы и задания.	37
Литература.	38
Глава 2. Классическая теория организации	39
2.1. Научное управление.	39
2.2. Административная теория организации	41
2.3. Бюрократическая теория организации.	45
Контрольные вопросы и задания.	63
Литература.	63
Глава 3. Школа человеческих отношений и ее развитие.	64
3.1. Неоклассическая школа.	64
3.2. Школа человеческих отношений	68
3.3. Школа поведенческих наук.	72
Контрольные вопросы и задания.	75
Литература.	75
Глава 4. Современные подходы к теории организации.	76
4.1. Школа принятия решений в теории организации	76
4.2. Системный подход к теории организации	88
4.3. Интеграционный подход к теории организации.	95
4.4. Ситуационный подход к теории организации	97
4.5. Подход организационного развития к теории организации	101
Контрольные вопросы и задания	117
Литература.	118
РАЗДЕЛ II. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ	
Глава 5. Методология исследования систем	119
5.1. Системность организации	119
5.2. Исследование систем.	122
5.3. Исследование маркетинга в качестве примера исследования систем	127
Контрольные вопросы и задания	142
Литература.	142
Глава 6. Организация как система	143
6.1. Функционирование организации как системы	143
6.2. Организация и организационные отношения	145
6.3. Системный анализ функционирования организации.	149
6.4. Организация как социотехническая система.	153
Контрольные вопросы и задания	157
Литература.	158

Глава 7. Закономерность функционирования, развития и проектирования организационных систем	159
7.1. Система законов функционирования организации	159
7.1.1. Общие, динамические, основополагающие законы организации	164
7.1.2. Частные, статические, менее важные законы организации	190
7.2. Система принципов функционирования организации	207
7.2.1. Первая классификация принципов организации	207
7.2.2. Вторая классификация принципов организации	209
7.2.3. Третья классификация принципов организации	212
7.2.4. Четвертая классификация принципов организации	215
7.3. Проектирование организационных систем	220
7.3.1. Понятие проектирования организационных систем	220
7.3.2. Методология проектирования организационных систем	225
7.3.3. Процесс проектирования организационных систем	229
7.3.4. Оценка методологии и эффективности проектирования организационных систем	237
Контрольные вопросы и задания	241
Литература	242
Глава 8. Анализ организационной структуры	243
8.1. Принципы построения организационных структур управления	243
8.2. Критерии классификации организационных структур управления	248
8.3. Анализ типов организаций в зависимости от критериев классификации	262
Контрольные вопросы и задания	275
Литература	275

РАЗДЕЛ III. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 9. Организация в разных ее проявлениях	276
9.1. Организация как компонент системы рыночных институтов экономики	276
9.1.1. Организация как рыночный институт	276
9.1.2. Институциональные теории организации	283
9.2. хозяйственная организация	287
9.2.1. Методология классификации организаций	288
9.2.2. Современные организационно-правовые формы организаций	291
9.2.3. Организационные формы в международном бизнесе	299
9.3. Социальная организация	302
9.3.1. Человек в системе социальной организации	302
9.3.2. Понятие социальной организации	305
9.3.3. Социальная ответственность организации	314
9.4. Организационная культура	317
9.4.1. Понятие организационной культуры	317
9.4.2. Экономическое значение организационной культуры	322
Контрольные вопросы и задания	327
Литература	327
Глава 10. Организация и управление	328
10.1. Организация как система управленческих процессов	328
10.1.1. Общая концепция процессов управления организацией	328
10.1.2. Управленческая деятельность организации в действии	337
10.1.3. Процедуры механизма управления организацией	352

10.2. Организация как система функций управления	353
10.2.1. Понятие функции управления	353
10.2.2. Подходы к классификации функций управления	358
10.3. Координация деятельности организации	367
10.3.1. Взаимосвязанность общих функций управления	367
10.3.2. Функция координации деятельности организации	371
10.4. Организация как функция управления	380
10.4.1. Понятие и методика исследования функции организации	380
10.4.2. Организующая система управления	389
10.4.3. Общий механизм принятия управленческого решения	399
Контрольные вопросы и задания	404
Литература	405
Список использованной литературы	406

ВВЕДЕНИЕ

Организация — сложный организм (форма), сложное явление (экономическое, социальное, технологическое), сложная функция (управленческая), сложный объект (управленческий, социальный), сложный субъект (коллективный, источник воздействия и место его приложения), сложный институт (рыночный, социальный), сложная процедура (формальная, неформальная, внеформальная), сложный регламент (рыночный, внеформальный) и т. д.

В этом термине в качестве организма «переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, своя культура, свои традиции и репутация»¹. В качестве организационной структуры управления этот термин означает целостную совокупность (систему) соединенных между собой информационными и коммуникационными связями элементов объекта управления и иерархического уровня управления. В этом контексте организация отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, вертикальное, горизонтальное и сетевое соотношения иерархических уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений (подсистем) в пределах каждого уровня. Если рассматривать организацию в качестве экономического и социального институтов, то одной из основных организационных форм, в которой сосредоточивается множество институтов, является организация, и внутри нее множество процессов основано на договорах. Иногда утверждается, что организация есть комплекс договоров — прежде всего это договоры между наемными работниками и собственниками, между собственниками и управляющими, договоры, разграничивающие обязанность и ответственность, а значит, и определяющие всю организационную структуру предприятия. В этой связи термин «организация-форма» связан с концепцией трансакционных издержек. Именно возможность снижения трансакционных затрат интернализации трансакций и делает эффективной, как показал Коуз Р. Г., замену рыночного обмена внутренней организацией, чем и объясняется существование фирм. В лекции при вручении ему Нобелевской премии Коуз, в частности, заметил: «Значимость институциональных факторов в экономической теории стала ясной в современных событиях в странах Восточной Европы. Бывшие коммунистические страны хотят продвигаться по пути к рыночной экономике, их лидеры желают этого, но без соответствующих институтов никакая рыночная экономика не возможна»².

¹ Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 3.

² Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 7.

Таким образом, организация — многоаспектное явление. Поэтому теория организации призвана использовать подходы и достижения различных наук — системной теории, социологии, экономической теории, управленческой теории и других — для изучения такого рода явлений.

В данном учебном пособии логика изучения феномена организации в современных условиях должна, на наш взгляд, быть построена таким образом, чтобы у читателя сформировалась возможность последовательно и всесторонне понять сущность и предназначение организации в современном бизнесе и обществе.

- первый шаг — исследование эволюции организаторской мысли;
- второй шаг — исследование организации как системы;
- третий шаг — исследование взаимосвязи организации и управления.

Структурная схема изложения материала книги выглядит следующим образом.



Основные положения и характерные особенности теории организации последовательно рассмотрены в следующих трех разделах предлагаемой книги: «Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли», «Исследование организации как системы», «Основы функционирования организации».

В первом разделе (гл. 1–4) рассмотрена концепция организации и организаторского явления, эволюция организаторской мысли. В данном разделе раскрываются понятие и сущность организации, организация как объект управления, формирование основных теорий организации. Большое внимание уделено современным подходам к теории организации.

Во втором разделе (гл. 5–8) рассмотрены: методология исследования систем, организация как система, система законов организации, система принципов организации, проектирование организационных систем, анализ организационной структуры.

В третьем разделе (гл. 9 и 10) рассмотрены: организация как компонент системы рыночных институтов экономики, хозяйственная организация, социальная организация, организация и управление.

Изложенный материал настоящего учебного пособия отражает комплексный подход к изучению теории организации по специальности 061100 «Менеджмент организации» в соответствии с образовательным стандартом по дисциплине «Теория организации».

РАЗДЕЛ I. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Глава 1

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАТОРСКОГО ЯВЛЕНИЯ

1.1. ОРГАНИЗАЦИЯ: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ДЕЙСТВИЕ) ИЛИ ОРГАНИЗМ (ФОРМА)

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое; приведение в стройную систему. В человеческой деятельности организация — группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

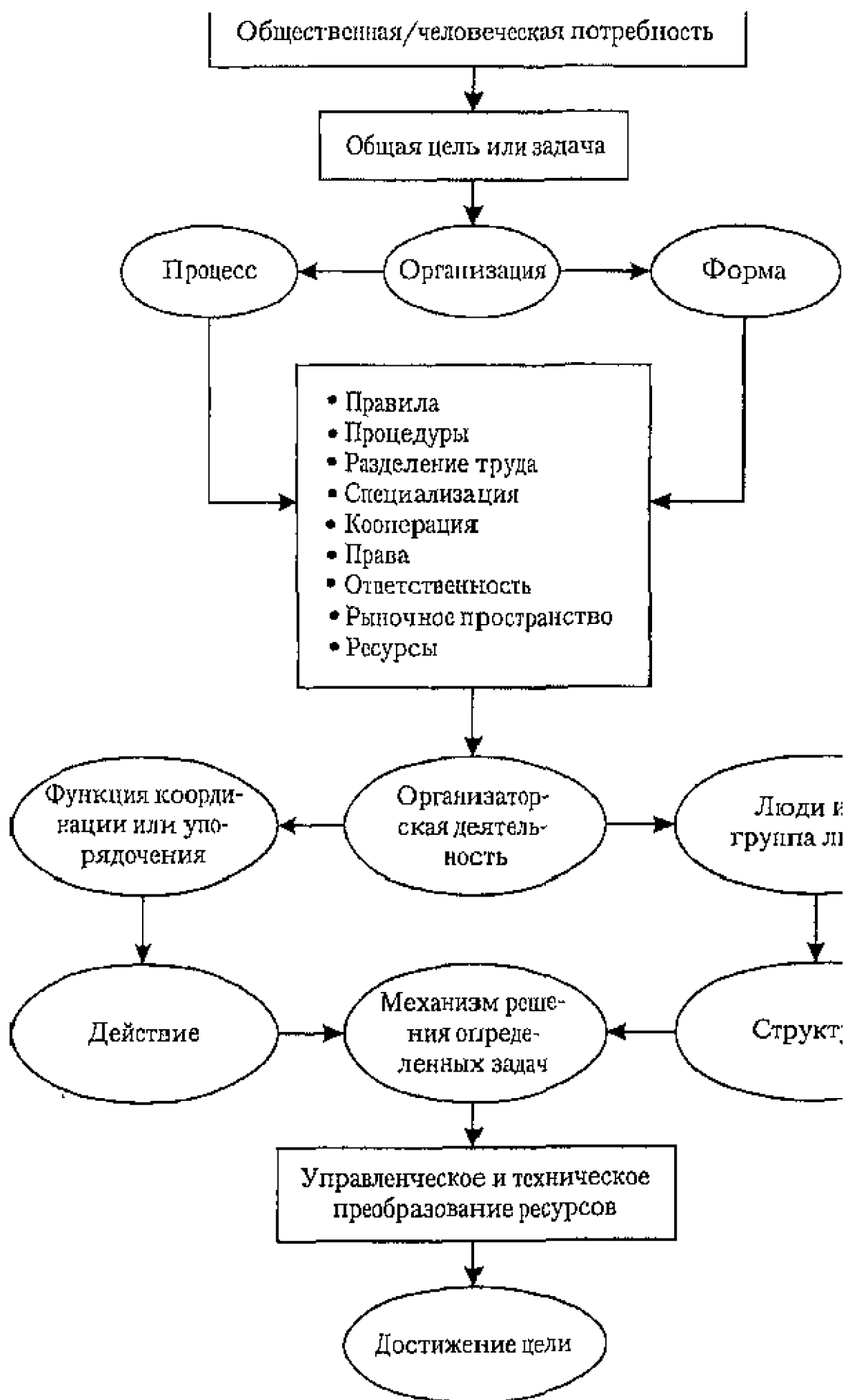
Несмотря на то что термин «организация» имеет разные значения, он в то же время имеет и различные синонимы. В словаре (Oxford Dictionary) дается определение глагола «организовывать» (organise) — значение органической формы, т. е. живой организм (organism). Следовательно, слово «организация» (organization) означает «предприятие», «общество», «строй», «порядок», «аппарат», «структура», «тело», «организм». В то же время это слово может иметь и другие значения: «организация», «основание», «формирование», «упорядочение», «координация».

Таким образом, термин «организация» применяется в человеческой деятельности в двух значениях (рис. 1.1):

- процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи;
- форма объединения людей и групп (структура, предприятие, организация).

Как видно из этих двух значений термина «организация» наблюдается сильное «переплетение» значений друг с другом: структура (предприятие-организация) не может существовать без организационного действия (функции), основанного на координации всех частей предприятия (организации) в определенном соответствии или порядке. Другими словами, организаторская деятельность обеспечивает динамичные рамки организационной структуры.

Не существует организация (предприятие) неорганизованно, так как организаторская деятельность является решающим фактором



в существовании и развитии организационной структуры, а также в придании организационной форме (структуре) свойства организованности. Организационная форма — это рамка осуществления организаторской деятельности людей. Следовательно, организация как действие (функция) и организм (структура) одновременно не могут существовать друг без друга. Однако есть необходимость в исследовании их в отдельности для наглядности определения характеристики организаторского явления, которое является предметом изучения теории организации. Организаторское явление состоит из следующих основных категорий: социальная организация, организаторская деятельность, социальная единица, организация (рис. 1,2).

На рисунке можно выделить два основных полюса: во-первых, функциональный полюс в лице социальной организации (действия и поведение); во-вторых, структурный полюс в лице социальной единицы (структура и человек). Организаторское явление начинается с действия, т. е. с социального взаимодействия для достижения общего понимания посредством общих целей между взаимодействующими сторонами. Эти стороны стремятся к взаимопониманию через различную деятельность, которая, в свою очередь, требует формирования определенных и целенаправленных общественных отношений. Последние отношения требуют необходимости разделения труда и распределения задач между ними для осуществления целей, что обуславливает наличие систем ценностей и норм поведения. Это требует наличия и развития коммуникационной и информационной системы, опирающейся на наличие социальных ролей, посредством которых осуществляется организованность поведения группы людей (общества). Здесь появляется социально организованная группа или социальная единица.

Таким образом, организаторское явление имеет функциональную и структурную стороны, которые динамично взаимодействуют и не могут существовать друг без друга. Эти две стороны организаторского явления называются «организацией».

1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ В ОРГАНИЗАТОРСКОЙ МЫСЛИ

В управленческом процессе все, что связано с понятием «организация», вызывает путаницу в определении этого термина. Управленческие школы дают разные определения понятия «организация»:

— традиционные направления в управлении — научное управление, бюрократия, администрирование определяют термин «организация» как процесс, целью которого является направление и использование усилий определенного количества людей для достижения определенной цели. Здесь определение понятия «организация» охватывает функциональный аспект, разделение труда, структуризацию отношений, власть и контроль;

— поведенческие направления в управлении — теория человеческих отношений и поведенческая школа определяют термин «орга-

низация» как **социальный организм**, внутри которого осуществляется организационное поведение. Это определение опирается на взаимодействие людей, координацию усилий, человеческие отношения, стимулирование для реализации общих целей;

— современные направления — в этих направлениях определение термина «организация» сочетает два предыдущих определения, т. е. объединение структурного и поведенческого аспекта одновременно. Организация, таким образом, — координация между индивидуумами и средствами осуществления общих целей.

Различие в определении термина «организация» обусловлено различными позициями управленческих школ или специалистов относительно этого термина (рис. 1.3).

По определению Тейлора Ф. (Taylor F.), организация означает функциональное управление, т. е. она выполняет производственную функцию, например, организацию труда, стимулирование, наведение порядка, воспитание и т. д.

По определению Файоля А. (Fayol A.), организация означает обеспечение предприятия всеми необходимыми ресурсами для выполнения своей деятельности.

По определению Саймона Г. (Simon H.), организация — это комплексная структура коммуникаций и отношений между участниками ее деятельности в процессе принятия решений. По мнению Саймона, «под **формальной организацией** понимается модель поведения и отношений, которая намерена и на законных основаниях планируется для членов организаций»¹. Следует отметить, что Саймон определил «управление» как кооперативное групповое поведение. Термин «управление» используется также и в более узком смысле применительно к моделям поведения, общим для самых разных групп сотрудничающих друг с другом людей и не зависящих ни от конкретных целей, ради которых осуществляется сотрудничество, ни от контроля технологических методов, используемых для достижения целей².

Друкер П. (Drucker P.) определяет организацию как процесс анализа деятельности, решений и отношений ради идентификации труда и его разделения на различные виды и функции, которыми можно управлять, а затем сгруппировать функции и подразделения в организационную структуру и подбор кадров для управления ее функциями и подразделениями³.

Организация в биологии, естественных науках, кибернетике, системной теории — синоним процесса упорядочения чего-либо или упорядоченности как результата этого процесса. В социологии организаций и общей теории организации данное понятие используется одновременно

¹ Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1995 С. 74.

² Там же С. 22.

³ Peter Drucker The practice of Management. London: Pan Books Ltd, 1969, P. 441.



Рис. 1.3. Различия в определении термина «организация»

для обозначения социального процесса, частной управленческой функции и специфического многоэлементного субъекта (одновременно объекта) коллективной деятельности, при этом объектом упорядочения выступают люди, их поведение или деятельность¹.

¹ Подробнее см.: Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 132–134.

Трактовка организации как процесса упорядочения поведения людей является типичной для большинства социально-управленческих дисциплин. Содержанием процесса являются объединение людей (групп) и регламентация их поведения при взаимодействии и осуществлении совместной деятельности для достижения цели, а его итогом — обеспечение определенного уровня социального порядка или согласия.

Определение организации как частной управленческой функции указывает на нее как на стандартный элемент управленческой деятельности наряду с такими, как целеполагание, планирование, мотивация, координация и контроль. Под организацией подразумевается процесс создания предварительных условий для целевой деятельности: формирование системы рабочих мест — структуры организации, подбор, расстановка и обучение персонала. В этом смысле данное понятие чаще употребляется в теории управления (или менеджмента), начиная с Файоля А. (Fayol A.).

Наконец, в социальной организации и общей теории организации организация рассматривается как некий социальный объект и одновременно активный коллективный субъект деятельности, источник организационного воздействия и место его приложения.

Существует множество определений организации как социальной системы:

- Барнард Ч. (Barnard Ch.) — «система сознательной координации двух или более людей, выполняющих разнообразную деятельность, для достижения единой цели»;

- Дабин Р. (Dablin R.) — «система разнородных средств регуляции поведения»;

- Лоуренс П., Лорш Дж. (Lawrence P., Lorsch J.) — «совокупность людей, занятых решением сложных задач и связанных друг с другом в процессе сознательного достижения взаимно согласованных целей»; «система скоординированной и скоординированной деятельности с целью получения максимальной выгоды от взаимодействия с внешней средой» или «посредник во взаимодействии индивида со средой»;

- Кразье М. (Crozier M.) — «механизм, обеспечивающий обмен деятельностью и контролирующей внутриорганизационные игры; создающий условия для активности акторов»;

- Хоули А. (Hawley A.) — «свойства социальной популяции, возникающие при соприкосновении с внешней средой».

При всем существенном различии определений организация — это прежде всего коллективный социальный субъект деятельности, социальная система, объединяющая, координирующая и направляющая поведение людей (социальных групп) в процессе совместной деятельности. Их деятельность интегрирована, а действия элементов организации осознанны и целенаправленны. Природа организации социальна, поскольку:

- во-первых, всегда социален объект воздействия (люди и группы, привлеченные к деятельности);

- во-вторых, субъект воздействия тоже социален;

в-третьих, социальны как минимум два результата этого воздействия — целевой продукт и целевая общность (коллектив), а также другие модификации человеческого поведения;

в-четвертых, одним из основных, хотя и не единственным, признаком организации является использование специфических социальных средств регламентации, которые формулируют особую подсистему организации — социальную организацию.

Являясь особой социальной системой, организация имеет ряд других специфических черт:

- наличие цели (или целей);
- иерархическое строение;
- активность регламентируемого элемента;
- способность людей, подлежащих организационному воздействию, оказывать встречные воздействия в ответ на управленческие.

Сложность строения организации как социальной системы проявляется как в функциональном разделении и координации деятельности по горизонтали, так и в иерархичности ее строения по вертикали. Признаками иерархичности строения системы являются две вертикальные подсистемы: субъект и объект организационного воздействия, а также горизонтальное разделение сфер деятельности и компетенции, ролевое распределение функций. Оба признака в явном или неявном виде присутствуют во всех типах организаций, включая и семью. Еще одним социальным признаком является то, что она создается для осуществления определенного типа деятельности и выполняет социальные функции по отношению к более широкой социальной системе (общества). Организация с этой точки зрения характеризуется как открытая или частично открытая социальная система, активно взаимодействующая с внешней средой, получающая от нее ресурсы и создающая для нее системный продукт.

Условием возникновения организации является необходимость осуществления некой сложной целевой совместной деятельности. При этом появляется инстанция, выполняющая функции объединения, регламентации поведения людей и координации разнонаправленных их усилий. В явном виде эти признаки присутствуют в административных организациях, а в неявном — во всех таких типах организаций.

Природа организации двойственна: с одной стороны, это тип социальной обязанности (коллектива), некий социальный организм, имеющий социокультурную природу, а с другой — искусственно проектируемая система (инструмент), сознательно создаваемая людьми для решения определенных задач. Противоречивая природа организаций во многом предопределяет принципиальные различия подходов к ее изучению — рационального и естественного.

1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Теперь рассмотрим организацию как систему, содержащую волевой момент, в том числе в краткосрочном плане, что не характерно для рыночных институтов. Иными словами, попытаемся рассмотреть

экономическую организацию в качестве специфической процедуры координации усилий ее участников.

По определению Карлофа,¹ организация — это инструмент координации трудовых вкладов людей для достижения общей цели.

В работе² организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Согласно ему же³ такое определение — пересказ определения Барнарда Ч. (Barnard Ch.), который называет формальную организацию «системой сознательно координируемых действий двух или более человек». Чтобы считаться организацией, эта некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям. К ним относятся:

— наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;

— наличие по крайней мере одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

— наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация как средство достижения целей и координатор усилий индивидуумов использует в качестве инструментов выделение подразделений (департаментизацию) и их специализацию, мотивацию, власть, лидерство, конфликты. Организовать — значит создать некую структуру, которая выступает как средство достижения целей организации и влияет на ее эффективность. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Другим важным элементом организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание по реализации элемента работы в целом. На основе этого организацию можно определить как взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт. При таком подходе менеджмент можно определить как средство мобилизации и обеспечения баланса в процессе преобразования сырья и ресурсов в продукт⁴. В этом контексте организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента⁵.

Поскольку разработка и принятие управленческих решений — это центральное звено системы менеджмента, и если принять определение организации как структурированной группы участников, совместно управляющих своими ресурсами для достижения целей, то орга-

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. С. 233.

² Мескон М. Х и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 31.

³ Там же С. 31

⁴ Галашенко В. В. Менеджмент. М., 1998. С. 125.

⁵ Мескон М. Х и др. Указ. соч. С. 31.

низация окажется, очевидно, той основной единицей, где принимаются экономические решения. Иными словами, одновременный учет поведения, связанного с выбором решения, и того факта, что это поведение реализуется в рамках структуры и зависит в основном от установленных взаимосвязей между участниками, представляет собой фундаментальный, методологический ориентир в экономике организаций. С другой стороны, осуществить управленческий выбор — значит обработать серию информационных сообщений с целью принять решение о действии, которое само станет сигналом, информацией для других единиц принятия решений (рис. 1.4). Одна из функций экономической организации — обработка и производство информации¹.

В качестве функции организации рассматривается процесс ее определенной деятельности — все то, что должна сделать организация и с какими параметрами для того, чтобы в определенных условиях достичь поставленных целей. Известны три составляющие организации: люди, цели, управление². Люди объединяются в организации только потому, что порознь, в одиночку непосредственно не могут достичь своих индивидуальных целей — идеального для них результата деятельности. А поэтому при достижении собственных целей они вынуждены двигаться по цепочке: «объединение в организацию» — «достижение целей организации» — «распределение результатов деятельности» — «достижение индивидуальных целей». Причина этого — свойство эмерджентности³ сложных систем — несводимость свойств целого (организации) к свойствам отдельных элементов (ее подразделений и отдельных людей — индивидуумов). Поэтому достижение целей организации, за счет которых возможно достижение индивидуальных целей, может быть обеспечено лишь определенной совокупностью людей, технологий, средств производства.

Разделение труда между сотрудниками позволяет им обеспечить выполнение функций и достичь целей организации с меньшими издержками. Чтобы достичь цели, люди в организации добровольно передают ей часть своих индивидуальных свобод. При осуществлении производственных процессов действует логическая связь: «проблема — мотив — решение». Проблема, достигшая остроты, при которой индивидуум готов к действию, становится мотивом. Появление мотива порождает необходимость принять решение о том, каким же образом достичь поставленных целей. В процессе достижения организационных целей и решения индивидуальных задач между сотрудниками организации могут возникать конфликты. Эти конфликты угрожают существованию организации. Поэтому организация является средством разрешения конфликтов и гармонизации

¹ Менар К. Экономика организации / Пер. с франц. М.: ИНФРА-М., 1996. С. 61.

² Варга В. Роль государства в рыночном хозяйстве // МЭМО. 1992. № 11.

³ Эмерджентность — лат. *emergens, emergentis* — выходящий.



Рис. 1.4. Управленческое звено организации

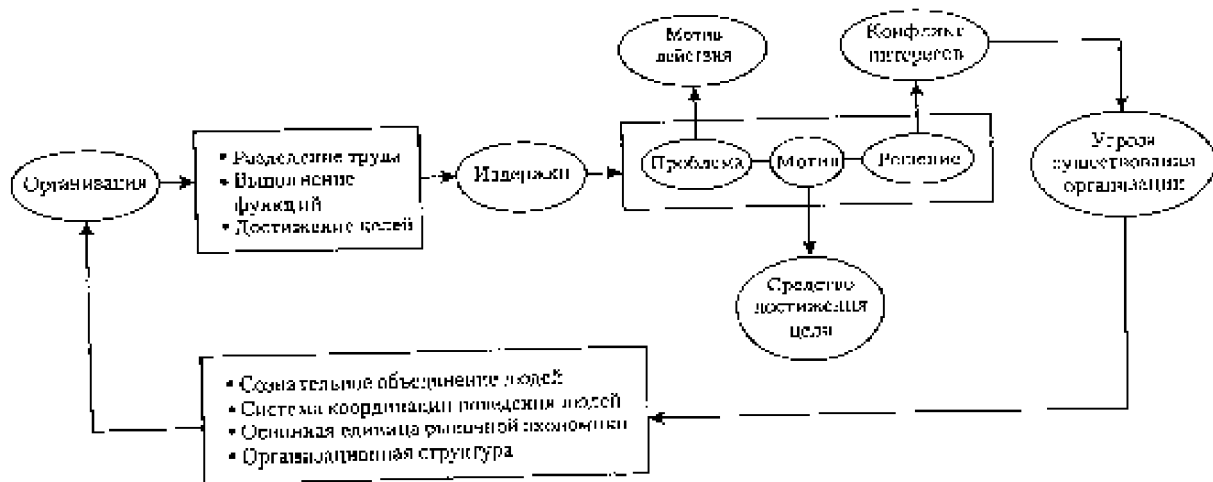


Рис. 1.5. Организация с точки зрения логической управленческой связи: «проблема — мотив — решение»

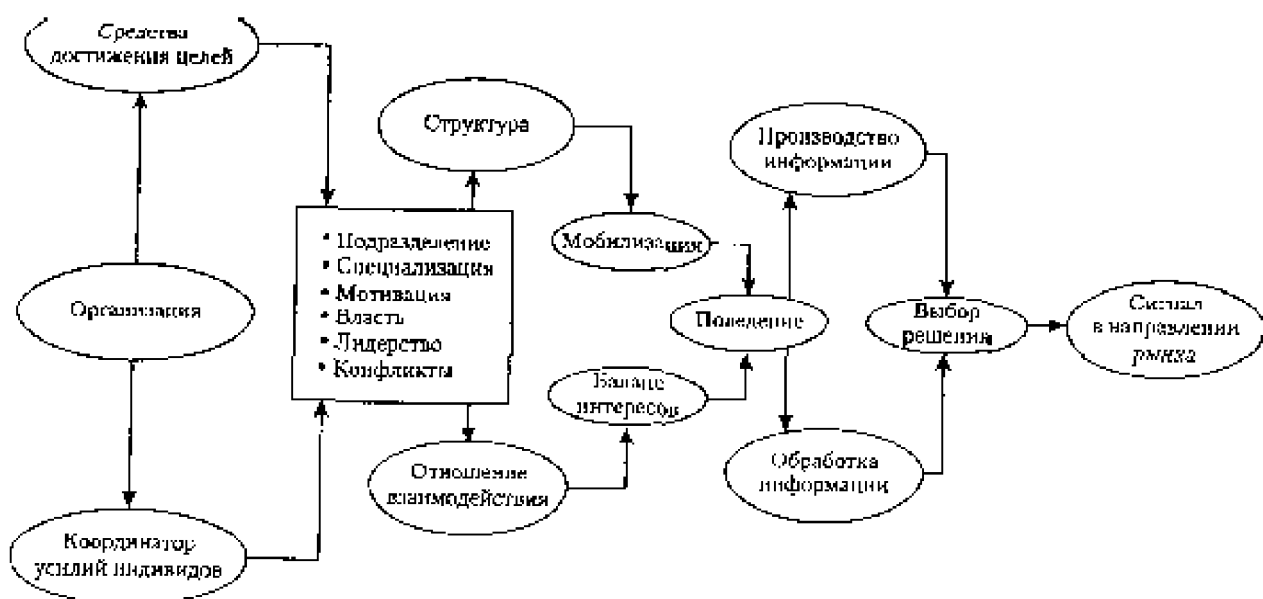


Рис. 1.4. Управленческое значение организации

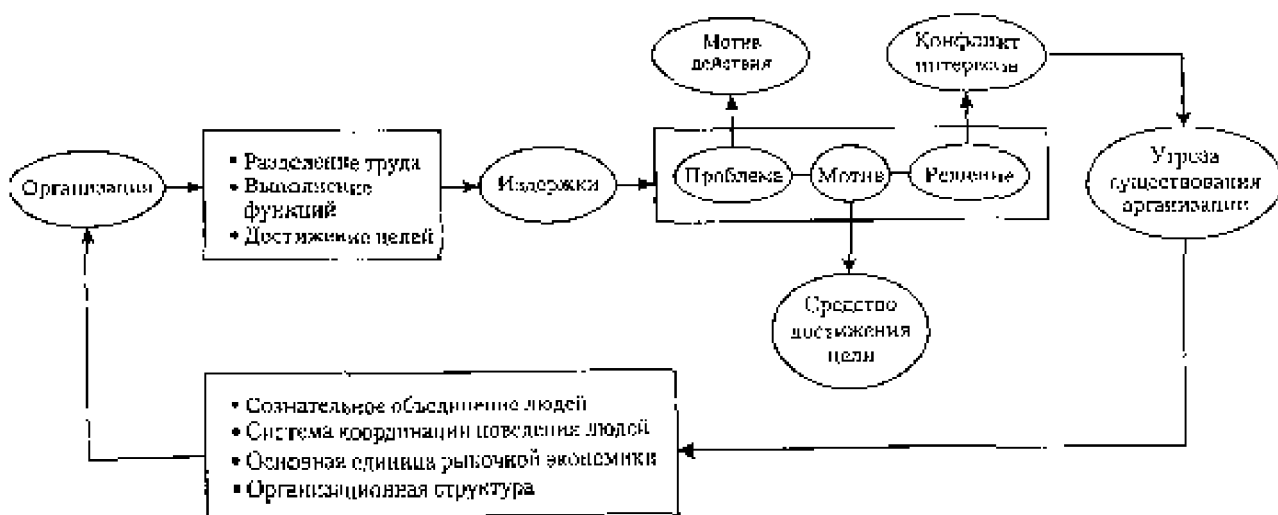


Рис. 1.5. Организация с точки зрения логической управленческой связи: «проблема — мотив — решение»

отношений в процессе достижения целей. Таким образом, организация одновременно выступает как (рис. 1.5):

— сознательное объединение людей, преследующих достижение собственных целей через достижение определенных общих для всех организационных целей;

— система координации поведения людей, обеспечивающая разрешение конфликтов между ними в процессе достижения организационных целей;

— основная единица рыночной экономики, где принимаются управленческие решения;

— поведение организации и ее участников — индивидуума, группы, подразделения — реализуется в рамках организационной структуры и зависит в основном от установленных взаимосвязей между участниками.

Все организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики. Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять¹.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира (от внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии служит, например, производство, маркетинг, финансы.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (эти подразделения формируются как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности).

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Итак, в организа-

¹ Мескон М. Х. и др. Указ соч. С. 32–34.

ции существуют две внутренние органичные формы разделения труда Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т. е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Современная отечественная литература освещает проблематику понятия и сущности организации (предприятия) по-разному в зависимости от цели исследования данного явления.

В своей работе¹ Коротков Э. М. дает краткое определение термина «предприятие» как «организационно обособленной единицы в экономической системе». Такое определение, нам кажется, предполагает, что эта единица находится в общей и глобальной экономической системе, причем обособленность данной единицы (т. е. автономность, самостоятельность ее деятельности) не мешает ей органически взаимодействовать с этой общей или глобальной системой. Следовательно, исследование проблематики эффективности менеджмента организации должно быть найдено именно в вопросах взаимодействия этой системы и ее социально-экономической системы.

Авторы другой работы² придерживаются точки зрения, что организация — это «совокупность людей, групп, объединившихся для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение». Поскольку организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей, и они имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики, то это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Для управления функционированием и развитием организаций требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников. Исходя из такого понимания организации управлению отводится роль производственной функции, и все отношения организации с окружающей средой решаются с помощью выработки стратегии, реакции,

¹ Коротков Э. М. Концепция менеджмента М.: ДЕКА, 1997. С 30

² Управление организацией / Под ред. А. Г. Порешнева, Э. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1999 С 39—44.

выживания, адаптации. В современных условиях хозяйствования рассмотрение организации в качестве закрытой системы не дает основания полагать, что даже внутреннее управление организацией будет эффективным, не говоря уже об общем управлении.

В работе Смирнов Э. А.¹ рассматривает организацию как процесс, явление и как систему. Как процесс организация — это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление — это объединение элементов для реализации программы и цели, действующей на основании определенных правил и процедур. Как система организации — это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Такая система имеет вход, внутреннюю среду, выход, обратную связь, внешнюю среду.

Такое понимание организации играет решающую роль в исследовании концепции эффективности менеджмента организации, так как исследование концепции эффективности, по нашему мнению, должно опираться, во-первых, на понимание организации как совокупности действий (сознательных и целенаправленных), ведущих к образованию взаимосвязей (внутренних, причем согласованных); во-вторых, на наличие правил и процедур (внутренних и институциональных), обеспечивающих реализацию намеченных программ и целей; в-третьих, на рассмотрение организации как открытой системы, предполагает взаимодействие организации с ее окружением: эффективная организация изменяет свое окружение к своей выгоде (рис. 1.6).

В своей работе Мильнер Б. З.² концентрирует внимание на координируемый и социальный аспекты понятия организации. По его определению, «организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из людей или групп лиц, взаимодействующих между собой». Таким образом, «организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость координации». Эти два аспекта организации, по нашему мнению, непосредственно затрагивают проблему эффективности менеджмента.

Во-первых, если сознательная координация, по утверждению автора, понимается как управление в целом, то по логике вещей эффективность управления должна быть сосредоточена в функции координации. Однако что такое координация? И с помощью каких механизмов можно ее осуществлять? В современной отечественной литературе по управлению понятие координации сводится либо к разряду структурно-содержательного ас-

¹ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 1998. С. 9–58.

² Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 12–30.

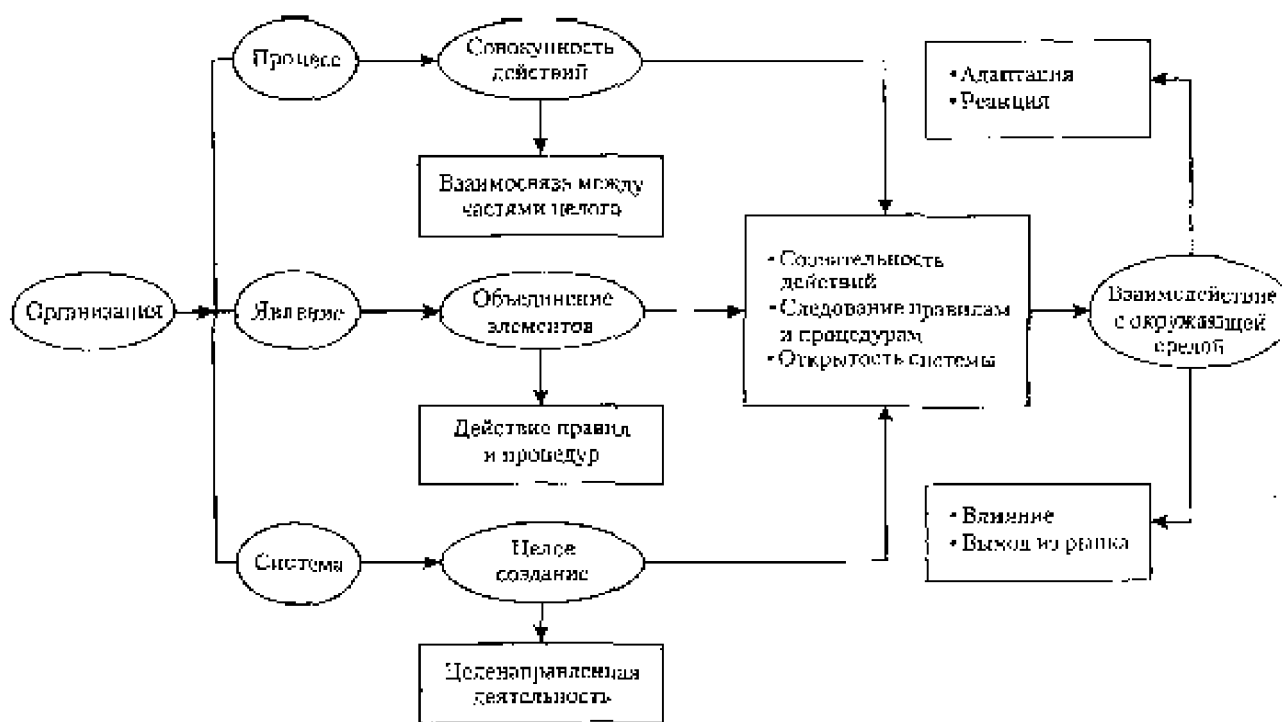


Рис. 1.6. Организация с точки зрения взаимодействия с окружающей средой

пекта управления наряду с другими аспектами, такими, как регулирование, планирование, организация, контроль (учет), исследование и активизация¹; либо как одна из функций управления производственными функциями — планирование, прогнозирование, организация, координация, стимулирование и контроль деятельности работников²; либо как функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность, главная ее задача — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, причем эта функция обеспечивает взаимосвязь всех остальных функций управления — планирования, организации, мотивации и контроля³; либо координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия определенных или всех частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач, и она обеспечивает целостность, устойчивость организации⁴. Во всех этих определениях, за исключением последних двух, координация рассматривается как одна из многих функций управления. Если это так, тогда организация лишается самой главной основы — целостности и устойчивости, и тем не менее исследование эффективности ее менеджмента становится бесполезным. С помощью каких механизмов координационная деятельность осуществляется? Только Мильнер Б. З. предлагает следующие механизмы⁵: неформальные, непрограммируемые, программируемые безличные, программируемые индивидуальные и программируемые групповые. Очевидно, что речь идет о механизмах принятия управленческих решений, хотя данный автор напрямую не говорит об этом. Эти механизмы принятия решений хорошо описаны в работе⁶. И тогда становится очевидным, что исследование эффективности менеджмента в целом должно сосредоточиться в исследовании различных аспектов координации, т. е. в исследовании вопросов принятия управленческих решений вообще, и вопросов выбора решений в частности.

Во-вторых, социальный аспект организации состоит в вопросах «взаимодействия членов групп» организации⁷. Взаимодействие членов организации осуществляется за счет функции координации. Однако это только один аспект социальной системы организации (межличностный), который опирается на систему ценностей участников организации. Для осуществления этого аспекта разрабатываются различные технологии⁸.

¹ Коротков Э. М. Указ. соч. С. 9.

² Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 84–85.

³ Управление организацией. С. 71–74.

⁴ Мильнер Б. З. Указ. соч. С. 133–138.

⁵ Там же. С. 135.

⁶ Можно ли управлять предприятием вместе? М.: Внешторгиздат, 1990. С. 56–63.

⁷ Мильнер Б. З. Указ. соч. С. 12.

⁸ Белая А. А. Истоки российского менеджмента. М.: Луч, 1997. С. 53–65.

Другой аспект — отношения по уровням управления, т. е. отношения между различными уровнями управленческой структуры и организационной иерархии. Эти отношения имеют свои организационные и информационные содержания, т. е. эти отношения исходят как из внутренних характеристик организации, так и из отношений между организациями на рынке. Например, когда одна фирма (организация) покупает товары у другой, она, в сущности, оценивает его не ниже издержек продавца, а значит, любая состоявшаяся сделка улучшает чистое благосостояние общества. Таким образом, только рыночная система хозяйствования обеспечивает достижение чистого социального эффекта. Именно в такой системе проявляется социальный аспект эффективности менеджмента организации. В этом контексте институциональная система менеджмента играет решающую роль в выявлении и укреплении социального аспекта менеджмента, особенно в период социально-экономических преобразований, с помощью разработки различных программ и проектов. В этой связи автор¹ справедливо замечает, что «упорядочение организационных структур в процессе применения социальных технологий, «инструментализация» норм не только не противоречит дальнейшему развертыванию демократии, становлению гражданского общества, принятию альтернативных решений, но, наоборот, являются их необходимой предпосылкой, позволяющей привести в движение подлинные резервы гласности и учета потребностей и интересов людей». Однако социальный аспект органически связан с целевым назначением самой организации.

Само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о трех составляющих: видении, миссии и целях (рис. 1.7). Всю совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на три основных типа:

- **идеалы** — ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
- **цели** — наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
- **задачи** — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

К идеалам экономической организации можно отнести ее **видение**.

Понятие **«управление видением»** широко используется, поскольку на практике оно показало себя как сильный инструмент руководства³.

¹ *Беляев А. А.* Указ. соч. С. 65.

² *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 1997. С. 80—81.

³ *Карлоф Б.* Указ. соч. С. 113—116.

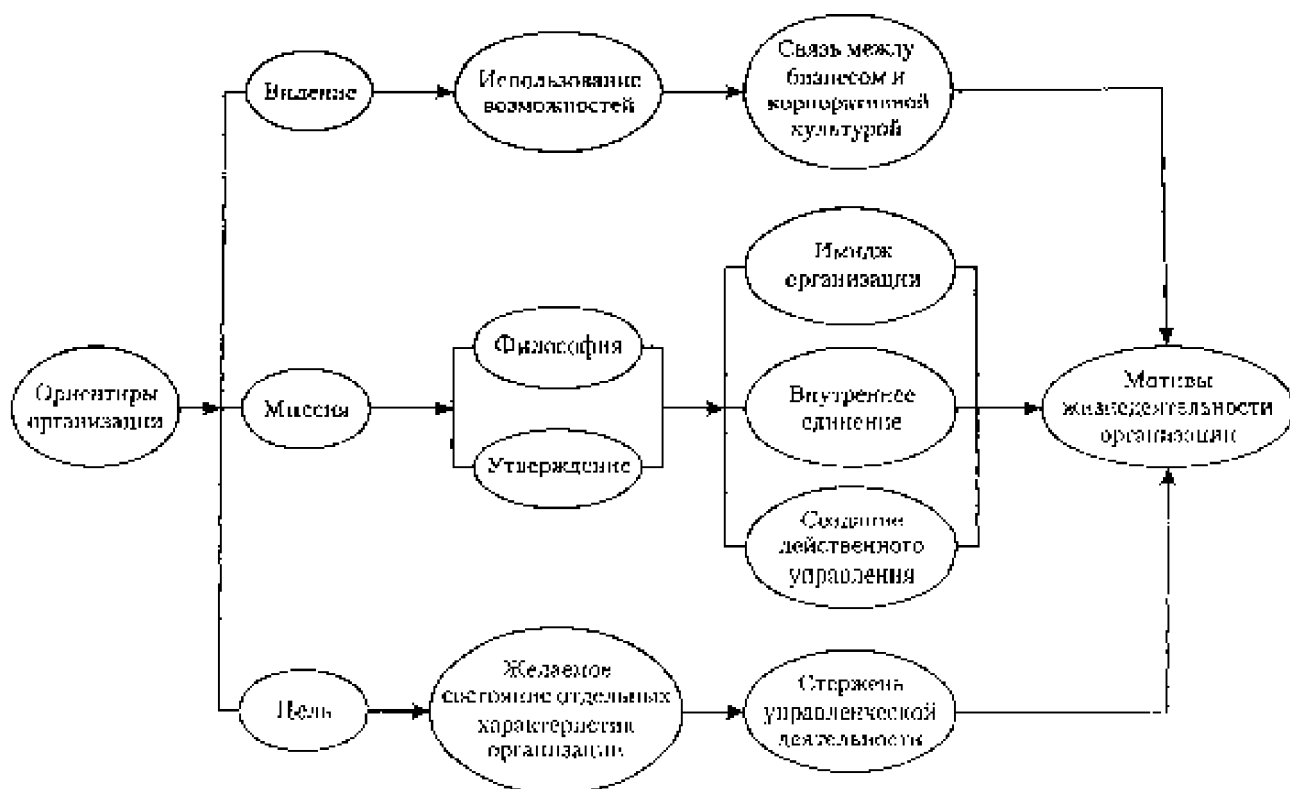


Рис. 1.7. Ориентиры деятельности организации

Определение видения как воспоминания о будущем гениально. Мысленный образ придает стабильность видениям подобно стабильности воспоминаний. К некоторым людям видение приходит легко, что способствует их успеху. Зачастую события происходят согласно видению. Однако не все так просто, поскольку само видение не содержит ничего сверхъестественного. Ценность видения в том, что оно отмечает массу ненужных (не относящихся к делу с точки зрения видения) действий и приучает своего «носителя» к тому, чтобы он мог стать хорошим оппортунистом. Он узнает о возникающих возможностях и может использовать свой шанс совершенно иначе, чем «лишенный» видения человек. Последний не может применить таких возможностей, поскольку не знает, для чего они нужны.

Видение можно назвать связью между бизнесом и корпоративной культурой, которая создает общую шкалу для оценки результатов деятельности персонала. Очевидно, что понятие видения тесно связано с предпринимательством в том смысле, что первое мобилизует огромную энергию как у лидеров, так и у занятых. Великие лидеры имеют великие видения.

Понятие видения длительное время использовалось в основном в науке о поведении, что подрывало к нему доверие многих прагматичных лидеров. По мере расширения его применения оно стало использоваться в организациях, где господствуют технократические тенденции, что уменьшает его достоверность. Ведь технократы — это экономисты и инженеры, нацеленные на рациональное ведение деятельности и игнорирующие человеческий фактор. Следует отметить, что сильная сторона понятия видения состоит именно в акценте на человеческий фактор, поскольку оно зримо рисует весьма благоприятную ситуацию для сотрудников организации и потребителей результатов ее деятельности. Поэтому важно избегать включения в видение количественных целей типа прибыли на капитал, доли на рынке и других показателей, которые делают видение тривиальным и значительно снижают силу его воздействия.

Кроме того, видение должно исходить от того человека или тех людей, которые его вырабатывают. Оно не может делегироваться другим руководителям, которые, в свою очередь, будут с пафосом и вдохновением передавать его дальше. Определение видения как мечты имеет то преимущество, что довольно просто отличать его от таких понятий как концепция и стратегия.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение¹. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации, с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим (чаще всего это пять

¹ Алексеева М. М. Указ. соч. С. 82–83.

лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда. Так же, как и видение, миссия дает общее направление деятельности организации.

Вместе с тем существуют широкое и узкое понимание миссии¹. В случае широкого понимания миссия рассматривается как *констатация философии и предназначения, смысла существования организации*. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить в организации и в среде ее функционирования.

В этом случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как *сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация*, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией.

Выбор цели организации является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируется стратегия развития организации, тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий. Иными словами, цель является тем самым стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т. е., говоря иначе, *цель — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достиже-*

¹ Виханский О. С., Наумов А. М. Менеджмент. М.: Гардарика, 1996. С. 156–158.

ние которых является для нас желательным и на достижение которых направлена ее деятельность¹.

По установившемуся мнению², существуют два вида целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения. Это **долгосрочные** и **краткосрочные** цели. В основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года. Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются **среднесрочными**.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели **роста организации**. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться со-

¹ Вихитский О. С., Науменко А. М. Указ. соч. С. 159.

² Там же. С. 159.

кращение. Соответственно этим темпам роста могут устаревать цели быстрого и стабильного роста и цель сокращения¹.

Процесс *установления целей* (рис. 1.8) в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей

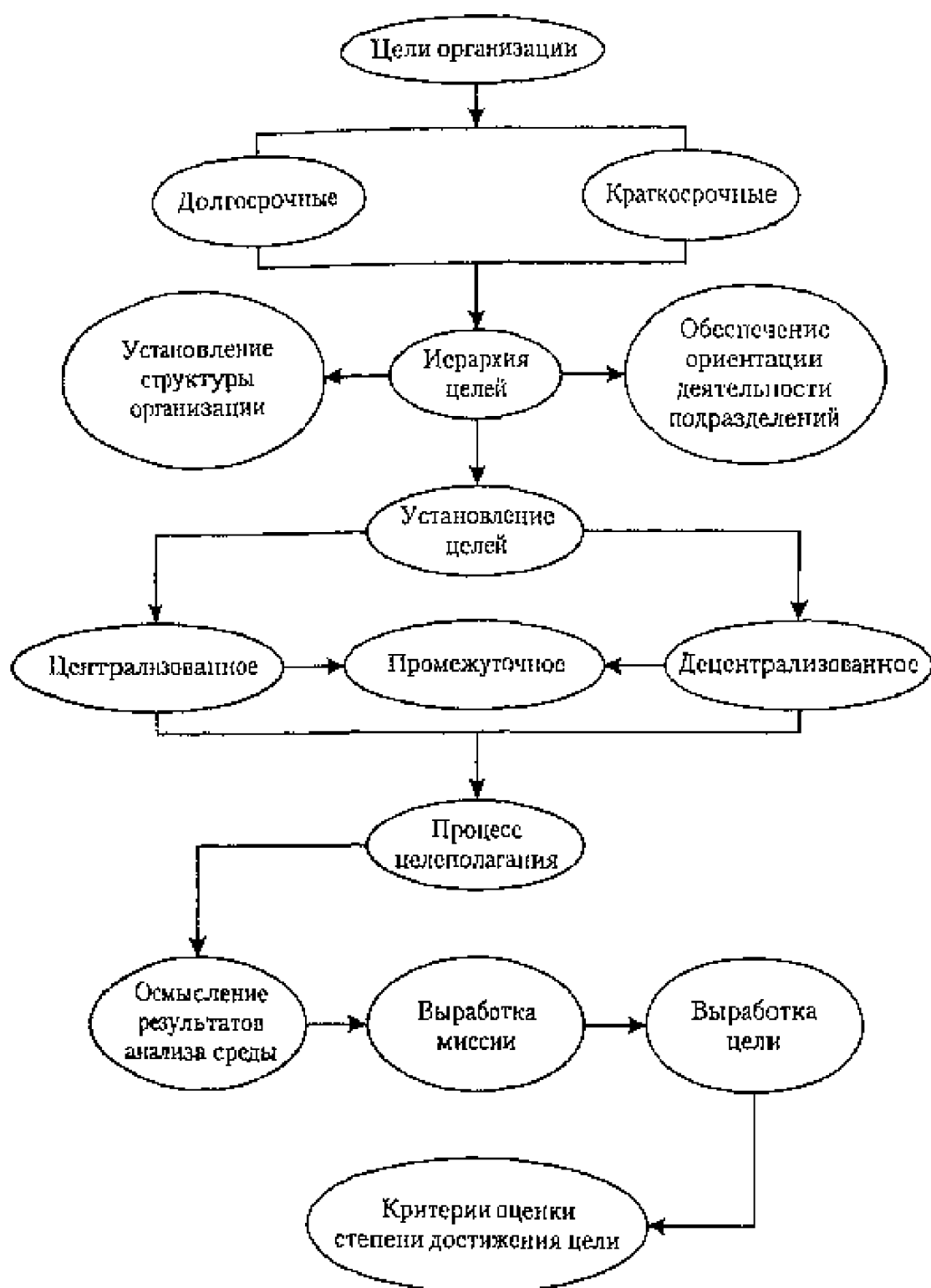


Рис. 1.8. Процесс установления целей организации

¹ Вилаткин О. С., Наумов А. М. Указ. соч. С 160–165.

полностью централизованно, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный характер — между полной централизацией и полной децентрализацией. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализации установления целей. При одной процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели на основе того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

— выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

— установление целей для организации в целом;

— построение иерархии целей;

— установление индивидуальных целей.

Для осуществления эффективного управления недостаточно лишь сформулировать цели, поставленные организацией при управлении объектом. Для того чтобы система управления была конструктивной, необходимо наличие *критериев*, позволяющих оценить степень достижения цели¹.

¹ Литвак Б. Г. Управленческие решения М.: ЭКМОС, 1998 С. 99–109

В работе¹ приводится пример точечных целей, поставленных фирмой «Сан Бэнкс» (Sun Banks) по удовлетворению потребностей своих сотрудников. Подцелями этой цели являются: «повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год»; «увеличить продвижение по службе на 15% в год»; «снизить текучесть кадров на 10% в год».

Следует отметить, что степень достижения сформулированных выше целей действительно можно измерить, если будет уточнено, как измерить степень удовлетворенности своих сотрудников или степень продвижения сотрудников по службе. При оценке степени удовлетворенности сотрудников трудно указать количественную шкалу в чистом виде, по которой степень удовлетворенности может учитываться. Скорее всего это должна быть вербально-числовая шкала, которая включает и содержательное описание градаций шкалы, и их численные значения. Однако этого еще недостаточно для измерения степени достижения самой указанной цели, поскольку сравнительная весомость подцелей не определена. Для того чтобы измерить степень этой цели, необходимо определить сравнительную весомость подцелей, характеризующую их сравнительный вклад в достижение этой цели. Например, фирма может считать, что подцель «снизить текучесть кадров на 10% в год» в 1,5 раза важнее, чем подцель «повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год», и в два раза важнее, чем подцель «увеличить продвижение по службе на 15% в год».

Процесс формирования целей может быть организован, например, таким образом: сначала формируется генеральная цель — цель 0-го уровня, а затем последовательно цели более низких иерархических уровней, «раскрывающие» непосредственно предшествующие им цели более высокого иерархического уровня.

В процессе формирования целей можно использовать такие подходы, как аналитическое изучение, каузальный эмпиризм. *Аналитическое изучение* предполагает построение модели изучаемой системы для получения более четкой картины о входных и выходных переменных. Такой анализ позволяет получить более четкое представление о целях соседних иерархических уровней. Подход *каузального эмпиризма* предполагает наблюдение за процессом принятия решений и выявление целей различного иерархического уровня в результате таких наблюдений.

Процесс формирования целей может идти и в противоположном направлении: от целей менее высокого иерархического уровня к целям более высокого иерархического уровня (снизу вверх). При таком подходе может быть использован метод *составления аналитических обзоров*, поскольку он может дать много целей более низких иерархических уровней, которые впоследствии обобщаются до уровня целей более общего характера. Одна из причин того, что цели не

¹ Мескон М. Х. и др. Указ. соч.

выражаются в количественной форме,— трудность количественного выражения целей. Но для эффективного управления организацией это необходимо.

Но если дерево целей построено, оно оказывается гораздо более эффективней набора мероприятий, построенного традиционными методами. Поскольку цель — это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, то для того, чтобы иметь возможность реального управления объектом, необходимо уметь измерять степень достижения цели. Это необходимо по многим причинам, в частности, только имея возможность оценить степень достижения цели, можно вовремя скорректировать управленческие воздействия.

Оценить степень достижения цели можно лишь с помощью соответствующего критерия. Критерий должен, с одной стороны, адекватно отражать степень достижения цели (все основные аспекты), а с другой стороны, быть измеримым. В частности, это может быть количественный показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности предприятия; это может быть критерий, позволяющий использовать для получения количественной оценки качественную оценку состояния объекта; это может быть информация, позволяющая проанализировать состояние объекта по предпочтительности. В то же время критерий должен позволять оценивать именно степень достижения цели, к которой стремится организация.

Многие критерии, которые используются для оценки степени достижения цели и для которых существует понятная шкала и уровень значения этих критериев однозначно определяется, носят объективный характер. Однако в ряде случаев можно лишь воспользоваться субъективными критериями, которые соответствуют системам ценности управленца.

Таким образом, чтобы система целей, сформированная организацией, была измеримой, необходимо, чтобы существовал набор критериев, а для каждого критерия — соответствующая ему шкала, которые позволяют определить степень достижения каждой из целей. Только при наличии такой системы критериев и шкал, а также при наличии коэффициентов, позволяющих оценить сравнительную важность различных целей, а значит и соответствующих им критериев, можно лишь эффективно осуществлять процесс управления. Действительно, устанавливать наличие значительных отклонений в ходе реализации принятых управленческих решений, осуществлять корректировку принятых ранее решений, в полной мере задействовать механизм обратной связи можно лишь, если иметь эффективный инструментальный для своевременного установления наличия отклонений в ходе реализации решений, в ходе достижения поставленных организацией целей.

Если деятельность организации достаточно сложна и разнообразна и цели, к достижению которых она стремится, представлены в виде дерева целей, то в виде дерева могут быть представлены и

критерии, с помощью которых оценивается степень достижения целей, входящих в состав дерева целей. Такое представление системы критериев позволяет более эффективно отслеживать ход реализации поставленных организацией целей.

Формирование дерева критериев наиболее целесообразно осуществлять параллельно с формированием дерева целей организации (рис. 1.9).

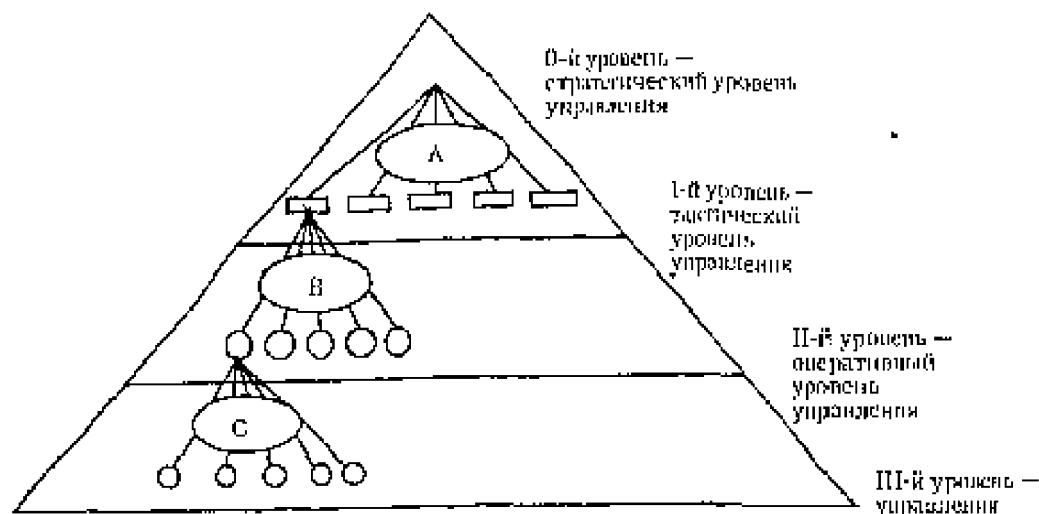


Рис. 1.9. Дерево целей и критериев их отбора:
А, В, С — критерии отбора целей

Одновременный процесс формирования деревьев целей и деревьев критериев способствует более точному определению целей, стоящих перед организацией. Дополнительную информацию при формировании целей дает определение способа оценки их достижения. Структура дерева критериев аналогична структуре дерева целей организации.

После того как сформированы цели, стоящие перед организацией, и критерии, позволяющие оценить степень их достижения, необходимо определить задачи, решение которых позволит организации реализовать поставленные цели. Задачи в виде конкретных заданий ставятся перед непосредственными исполнителями. При этом задание должно быть ясно и четко сформулировано, чтобы, с одной стороны, у исполнителя была полная ясность, как задание должно выполняться, а с другой стороны, чтобы была возможность проконтролировать ход и результаты его выполнения.

Особую роль как при определении целей, стоящих перед организацией, так и при определении задач и заданий по реализации поставленных целей играет ресурсное обеспечение. При этом при формировании стратегии и тактики организации должны учитываться не только ресурсы в обычном понимании, но и в обобщенном смысле.

ле, т. е. и материалы, и технологии, и люди, и информация, а также имеющиеся деловые связи, положение на рынке и т. д. Часто ресурсы бывают ограничены. При этом, в зависимости от конкретной ситуации, различные виды ресурсов могут быть узким местом. Так, если цели влекут большие материальные затраты, то приходится ограничиваться теми целями и средствами их достижения, которые укладываются в бюджет организации.

Одним из основных умений современного управленца является умение рационально распределить и воспользоваться имеющимися в распоряжении организации ресурсами. Проблема рационального распределения ресурсов является одной из основных проблем планирования деятельности современной организации. Однако никогда не следует забывать о том, что основной смысл постановки любой цели – в ее достижении. А достигнута цель может быть только при условии эффективной реализации планов, в соответствии с которыми организация действует.

1.4. ОРГАНИЗАТОРСКАЯ МЫСЛЬ И ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Поскольку организаторское явление является реальной ситуацией в качестве человеческой практики, одновременно появившееся с первым социальным контактом между двумя индивидуумами, то появление организаций и изменение условий их функционирования обуславливали развитие взглядов, научных школ и концепций об организации как теории и практики¹.

Первые попытки теоретического обобщения накопленного управлением опыта были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции. Кантильон был первым теоретиком бизнеса. Именно он ввел в научный оборот термин «предприниматель» и определил его как человека, который за определенную цену покупает средства производства, чтобы произвести определенную продукцию и продать ее в целях получения доходов, и который, принимая на себя обязательства по издержкам, не знает, по каким ценам может осуществляться реализация. Таким образом, Кантильон понимал предпринимательство как функцию особого рода и подчеркивал элемент риска, который всегда присутствует в предпринимательской деятельности.

Продолжатель французской традиции в экономической науке Сей Ж. Б. сделал следующий шаг в области анализа. Сей обладает личным опытом в сфере бизнеса и поэтому отличался его образным восприятием, чего были лишены другие классические экономисты.

¹ В написании данного параграфа были использованы: История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 171–243; Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 17–38; Румянцева З. П. Общее управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 17–37; Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Эквизика, 1991. С. 7–37.

Для Сэя предприниматель — это человек, организующий других людей в рамках производственной единицы (организации). Он ставил предпринимателя в центр процесса производства и теории распределения, что оказало влияние на многих теоретиков-экономистов.

Смит А. много писал о работодателях, мастерах, купцах, предпринимателях, но, как ни странно, никакого внимания не уделял бизнесменам, которые, таким образом, играли на удивление малую роль в его анализе экономических процессов. Более того, складывается впечатление, что он считал эти процессы самоиницирующимися и самоподдерживающимися. Смиту была свойственна склонность к переоценке значения труда и недооценке всего бизнеса в целом, в рамках которого между тем осуществляется труд. Он пытался поставить знак равенства между владельцами капиталов и бизнесменами и верил, что при наличии капитала, труда и сырьевых материалов бизнес возникает спонтанно.

С точки зрения Рикардо и Маркса, производственные процессы и коммерческая активность еще более автономны. Рассмотрение таких функций, как координация, управление трудом и корпорацией в целом, безусловно, чуждо их подходам.

Однако появление современного подхода в теории организации объясняется явной недостаточностью исследований, исходящих из условий равновесия рынка. Это привело к смещению в некоторых случаях теории конкретного рынка и теории рыночной экономики, как будто одна полностью перекрывала другую. Введение понятия организации влечет за собой пересмотр этой точки зрения.

Маршалл А. в «Принципах экономической теории» поставил понятие организации в самый центр своей теоретической концепции. Определив экономическую теорию и ее предмет, уточнив некоторые фундаментальные понятия и проанализировав мотивации экономических агентов, Маршалл представил факторы производства, к которым он отнес организацию. Однако это понятие дало повод двусмысленному толкованию и употреблялось на трех различных уровнях (рис. 1.10):

- социально-экономическая общность;
- межфирменная организация;
- внутрифирменная организация.

Тем не менее исследования по собственно теории организации стали проводиться на систематической основе в период между 1890 и 1940 гг. наряду с углублением разработки по научному управлению. В центре этих работ — вся организация, а не просто работа, производимая частью организации или отдельными ее членами. В рамках этих исследований были сформулированы принципы организации, создающие основу и критерии для формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Значительным вкладом ученых явилась бюрократическая теория, основы которой содержатся в работах Вебера М. (Weber M.), Уильямсона О.



Рис. 1.10. Толкование понятия организации по Маршаллу

(Williamson O.), Саймона Г. (Simon H.), Эрроу К. (Arrow K.), Селника П. (Selznick P.), Лайкерта Р. (Likert R.), Норта Д. (North D и др. (рис. 1.11).

Следует заметить, что разграничение предметных областей теории организации и теории управления в качестве самостоятельных дисциплин произошло не сразу и до сих пор весьма условно¹. Мех

¹Подробнее см: Щербина В. В. Социальные теории организации. М ИНФРА-М, 2000. С. 191–192.

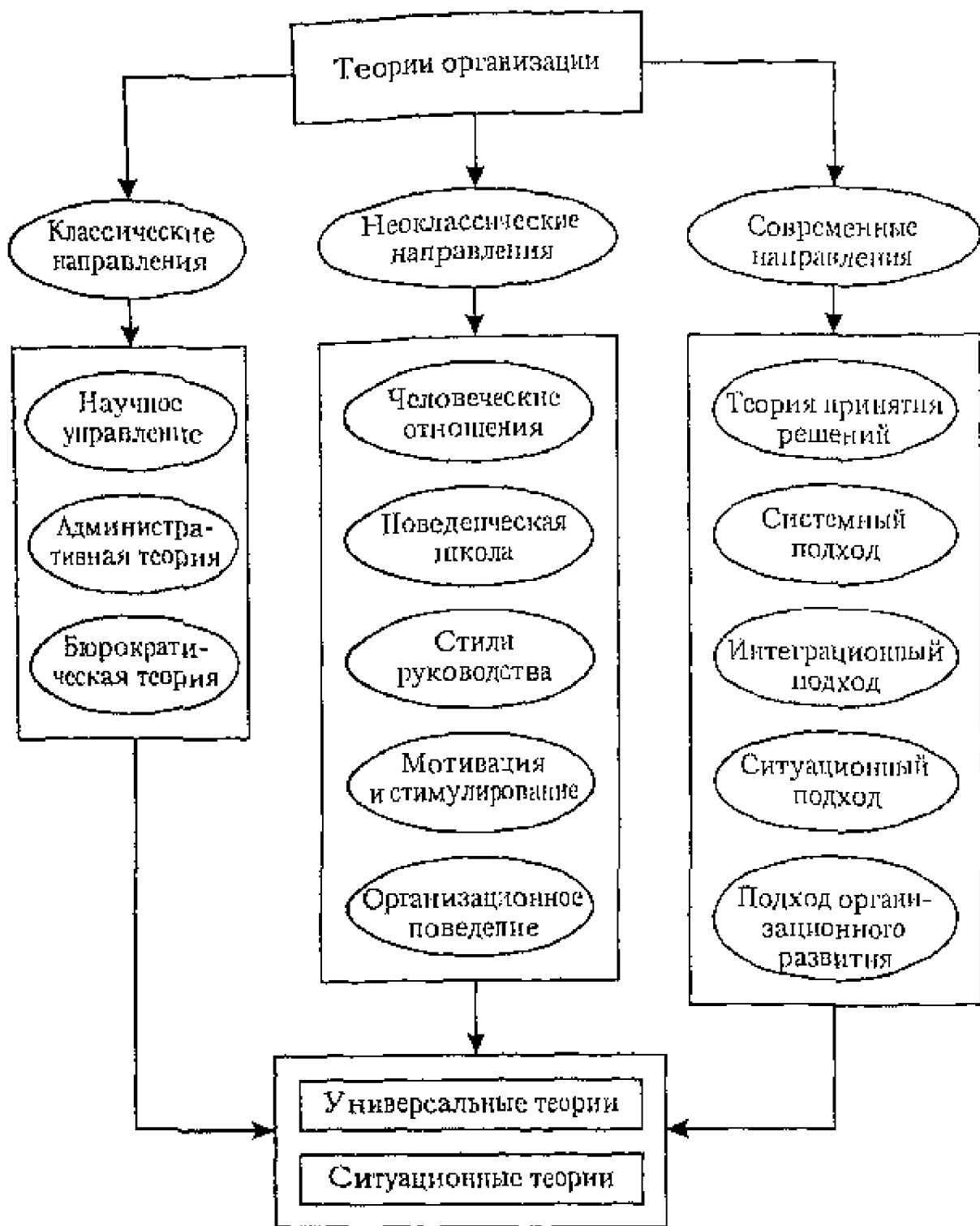


Рис. 1.11. Основные теории организации

ду ними и сегодня не существует четкого водораздела; определенная часть проблематики обеих дисциплин пересекается. Однако основным для их более четкого разделения выступает ракурс рассмотрения организационно-управленческих проблем.

В центре исследования в теории управления (менеджмента) оказываются прежде всего процессы управления коллективной деятель-

ностью, связанной с целеполаганием или целедостижением, остальные же проблемы организационно-управленческой науки рассматриваются в качестве объектов в той мере, в какой они близки к решению указанных задач. При этом природа коллективного социального субъекта деятельности, осуществляющего целеполагание и обеспечивающего целедостижение, либо не рассматриваются, либо оказываются на периферии исследования данной науки.

В отличие от теории управления теория организации сосредоточивает внимание именно на природе специфического объекта и коллективного социального субъекта целедостижения — организации. В центре ее изучения оказываются условия самовоспроизводства и выживания организации, принципы строения, а также закономерности ее функционирования и развития, формы существования и факторы, влияющие на ее состояние, выживание и способность к целедостижению. Управленческая проблематика анализируется в той степени, в которой она затрагивает эти проблемы. При этом способность к самовоспроизводству и развитию этого субъекта коллективной деятельности рассматривается как предпосылка и неперемное условие целедостижения. Организация, как правило, описывается как специфический самоорганизующийся социальный объект, имеющий особую природу и логику развития и функционирования. В этом контексте состояние организации рассматривается как фактор, определяющий не только ресурсы, возможности целенаправленной деятельности, способность к целедостижению, но и организацию этих процессов.

Проблематика теории организации в настоящее время в целом сформировалась, однако эта дисциплина не характеризуется единством теоретических представлений и моделей. Это обусловлено как различиями предметных представлений специалистов, что предполагает различие интерпретаций одних и тех же процессов, так и не менее существенными методологическими различиями в рамках практически каждого предметного направления этой теории. В то же время теория организации уже сегодня располагает важными знаниями, и ее изучение признано совершенно необходимым элементом в подготовке менеджеров.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем суть и предназначение организаторского явления?
2. Приведите основные определения организации как социальной системы.
3. В чем проявляется сложность строения организации как социальной системы?
4. Согласны ли вы с утверждением, что организация является средством разрешения конфликтов и гармонизации отношений в процессе достижения целей? Дайте аргументированный ответ.

5. Сформулируйте ваше отношение к такому утверждению: «чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять».

6. Как современная отечественная литература освещает проблематику понятия и сущности организации?

7. Согласны ли вы с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности? Дайте обоснованный ответ.

8. Какова позиция экономической теории к теории организации?

9. В чем различие и сходство между теорией организации и теорией управления?

10. Опишите организацию в качестве объекта управления?

ЛИТЕРАТУРА

Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995.

Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. М.: Дсло, 1992.

Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1997.

История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.

Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999.

КЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Идеи и концепции, охватываемые классической теорией организации, представляют собой результат работы трех направлений:

- научное управление — Тейлор Ф., Гантт Г., Эмерсон Х.;
- административная теория организации — Файоль А., Урвик Л.;
- бюрократическая теория организации — Вебер М., Селзник П.

2.1. НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Идея эффективной организации находит свои истоки в принципе разделения труда, или специализации, выдвинутом Смитом. Однако точные определения понятия эффективного управления организацией — как «получать большее взамен на меньшее или, по крайней мере, столько же», принадлежат школе научного управления и ее современных моделей. Например, Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему материальных (не только денежных) стимулов. По утверждению Тейлора, именно награда (и/или наказание зарплатой) представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком.

В то же время Гантт интересовался уже не отдельными производственными операциями (отдельными производственными подразделениями), а производственными процессами в целом (всей организацией). Он объяснял низкую производительность тем фактом, что задачи и методы их решения формируются на основе того, как выполнять работу. Согласно Гантту «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способе поощрений за их выполнение». Следуя этому принципу, Гантт поставил цель — усовершенствовать механизмы функционирования организаций за счет обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий».

Согласно Тейлору объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации труда. Более того, определение этого наилучшего способа является обязанностью управляющего. Основными положениями и принципами научного управления организацией являются следующие (рис. 2.1).

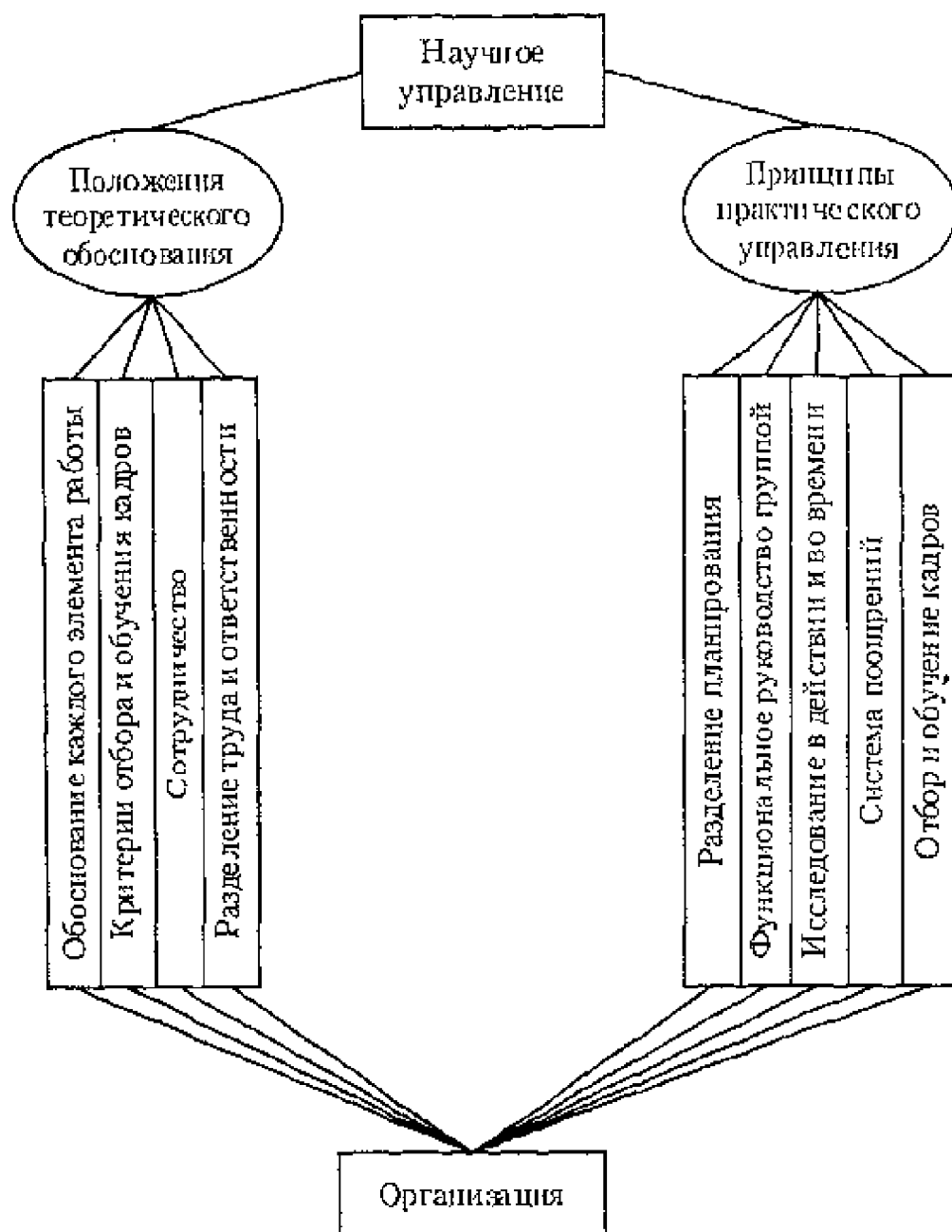


Рис. 2.1. Теория научного управления организацией

В ранний период развития менеджмента Эмерсон считал проблему неэффективности труда можно решать двумя способами – во-первых, для того чтобы быть эффективными, нужно иметь такие методы, которые позволили бы людям добиваться малых результатов, на которые они способны в решении или достижения поставленных целей. Для этого необходим тщательный анализ всех элементов труда и обучение рабочих оптимальным способом выполнения любой работы;

– во-вторых, необходимо выработать способы постановки целей будущих максимальной производительности, на которую способны.

Одним из наиболее существенных отличий идей Эмерсона от ставлений других авторов школы научного управления является

взгляд на связь между эффективностью труда и организационной структурой. Он считал, что сокращенные числа уровней в организационной иерархии управления организацией (предприятием) позволило многим организациям усовершенствовать коммуникационную связь и выработать новые подходы, например, организовать рабочие группы, что в совокупности может устранить издержки масштаба. Издержки масштаба представляют один из примеров того, о чем говорят «чересчур много хорошего», когда организации становятся настолько крупными и сложными, что ими уже нельзя эффективно управлять. Спасительными средствами становятся децентрализация управления и уменьшения размеров организации ради более высокой результативности до тех пор, пока не будет найдена оптимальная величина организации (рис. 2.2).

Однако размер организационной структуры — это не единственный фактор, влияющий на эффективность управления организацией. Принципы, по которым организован труд, а также люди, которые выполняют работу, оказывают влияние на величину издержек и производительность. Особое внимание Эмерсон уделял идее стандартов (т. е. предварительно установленных наборов правил), стандартизации учета издержек и нормативов времени и премиального вознаграждения. Таким образом, по Эмерсону «эффективность — это основа хозяйственной деятельности и установления заработной платы; эффективности не следует ожидать от переутомленных, низкооплачиваемых и ожесточенных людей». Эффективность достигается тогда, когда «нужная вещь сделана надлежащим образом подходящим работником в нужном месте в нужное время». Эмерсон особо выделяет важный момент: «эффективность принесит лучшие результаты при меньших усилиях». Иными словами, эффективная организация находит свое выражение в усовершенствовании всех аспектов управления, при которых люди работают с большей производительностью, но не перенапрягаясь.

2.2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В отличие от создателей школы научного управления, главной заботой представителей административной теории организации было управление в более широком смысле — применительно к работе всей организации. Если Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление организациями «снизу», то Файоль — «сверху». Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия между его теорией и теорией Тейлора нет, просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор — цеховое управление, а он — высшее административное. Основной вклад представителей административной теории организации состоит в том, что они рассматривали управление организацией как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформировали систематизированную теорию управления всей организацией, выделив управление как особый вид деятельности (рис. 2.3).

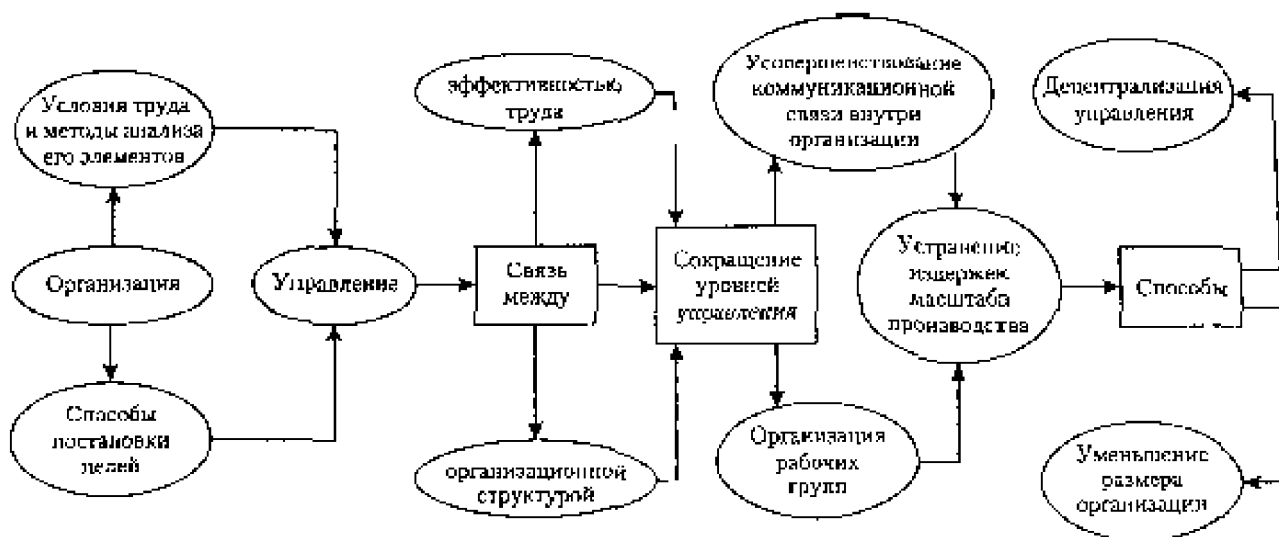


Рис. 2.2. Примерная схема теории организации по Эмерсону



Рис. 2.3. Принципы организации по Файолу

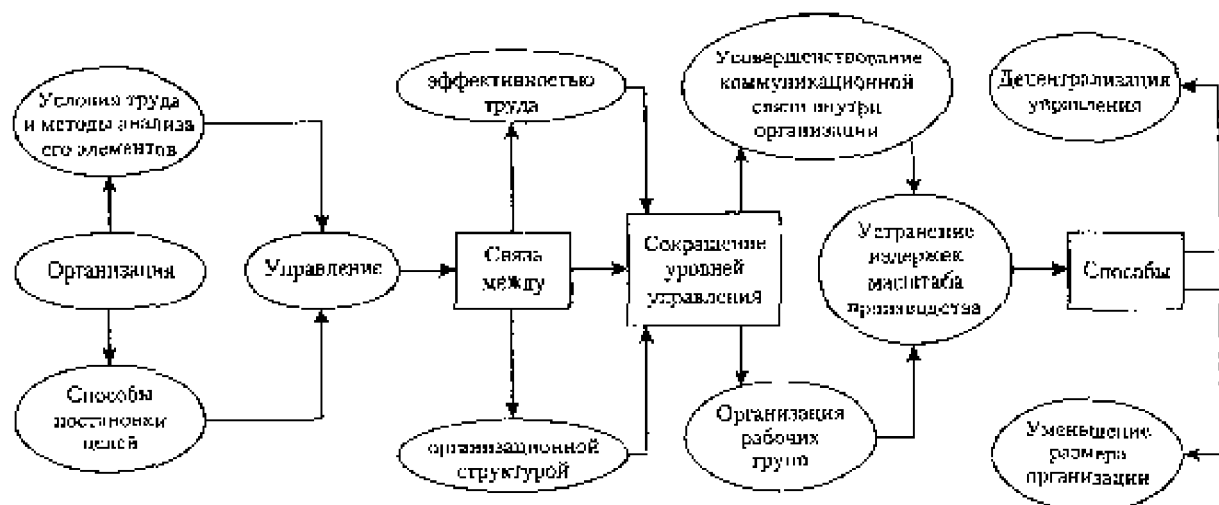


Рис. 2.2. Примерная схема теории организации по Зиглидопулу

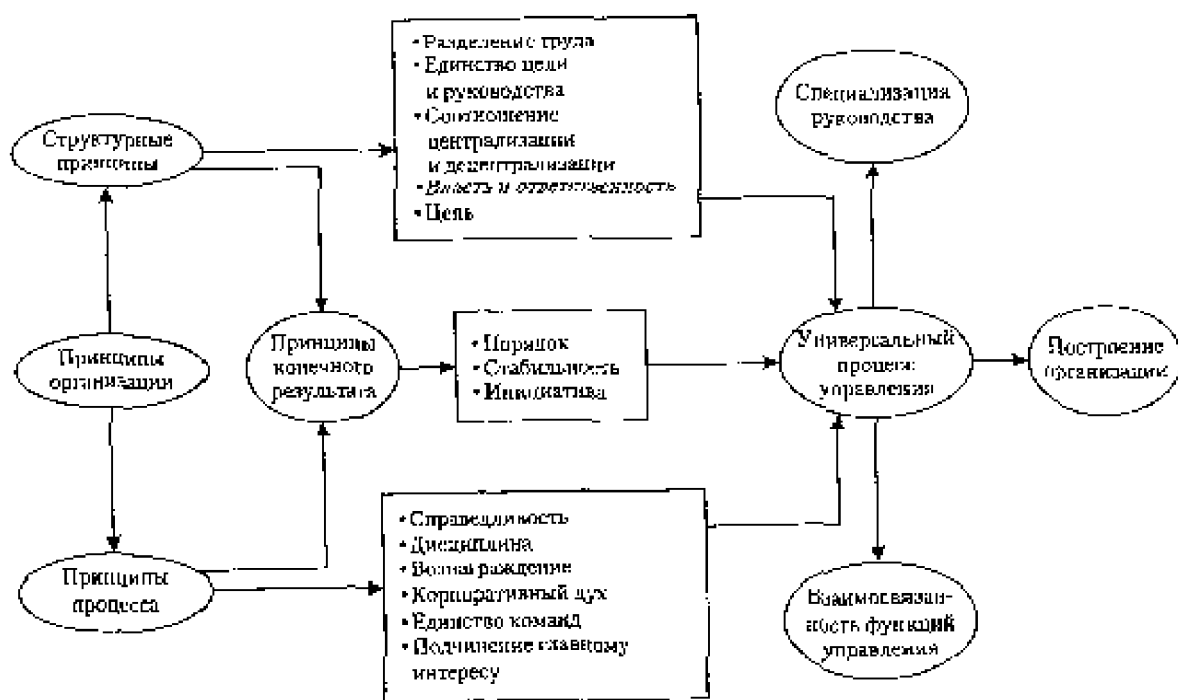


Рис. 2.3. Принципы организации по Файолу

Файоль предложил четырнадцать принципов организации, хотя и утверждал, что их может быть намного больше. Структурные принципы обеспечивают основные направления для создания системы взаимосвязанных организаторских функций, права и ответственности. Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации.

Административная теория организации и управления — это одна из первых целостных рационально-нормативистских теорий организации и управления промышленным предприятием, имеющая мощный социальный компонент¹. Она создана на рубеже XIX–XX вв. в рамках классической школы Файолем. Согласно этой теории управление определяется как «ведение предприятия к определенной цели», при которой «извлекается максимум из имеющихся в распоряжении организации ресурсов». В качестве объекта управления рассматриваются следующие сферы деятельности:

- техническая;
- коммерческая;
- финансовая;
- защитная;
- бухгалтерская;
- административная (определяется как базовая и связана с управлением персоналом).

Содержание теории организации и управления вообще и административного управления в частности сводится к двум проблемам деятельности администрации:

• **что делать (функции управления)** — все функции управления рассматриваются как универсальные, обязательные для руководителя любого уровня, хотя их соотношение и изменяется на разных уровнях управления и исключение одной из них разрушило бы всю логику управления. Функции управления трактуются как основа «науки администрирования». Файоль выделял пять универсальных функций (в его терминологии — «стабильных элементов» управления):

- предвидение;
- организация;
- распорядительство;
- координация;
- контроль;

• **как делать (принципы управления)** — как относительно более гибкий компонент системы управления. Принципы управления — это постоянно пополняющийся перечень положений, обобщающих практику руководителя и трактуются как основа «искусства администрирования». Файоль определил перечень универсальных принципов управления:

¹Подробнее см: *Щербина В. В. Указ. соч. С. 11–13.*

- власть;
- дисциплина;
- единство командования;
- единство руководства;
- подчинение индивидуальных и ведомственных интересов общей цели;
- вознаграждение;
- централизация;
- иерархия;
- порядок;
- равенство;
- корпоративный дух.

Организация в качестве одной из пяти предложенных Файолем универсальных функций управления трактуется как процесс создания материальных и социальных предпосылок для целенаправленной управленческой деятельности. При этом отмечается мощная социальная составляющая функции организации, обусловленная процессом формирования структур управления под цель, «обоснованием места каждого в структуре управления». В результате этого процесса создается иерархическая система управления (социальная организация), рассматриваемая им как специфическая целостность и единый «социальный организм». В этом пункте Файоль предвосхитил системный взгляд на природу организации.

2.3. БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес Вебер М., разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления, в частности. Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также правил и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников и конкретные решения и деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система организации должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Однако бюрократия имеет различные значения. В одних случаях это понятие характеризует правления с жестко отработанными правилами и процедурами. В других — бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций. В исследовании Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму или схему организации, которая гарантирует пред-

сказуемость поведения наемных работников. Назовем основные элементы построения организации по Веберу¹ (рис. 2.4).

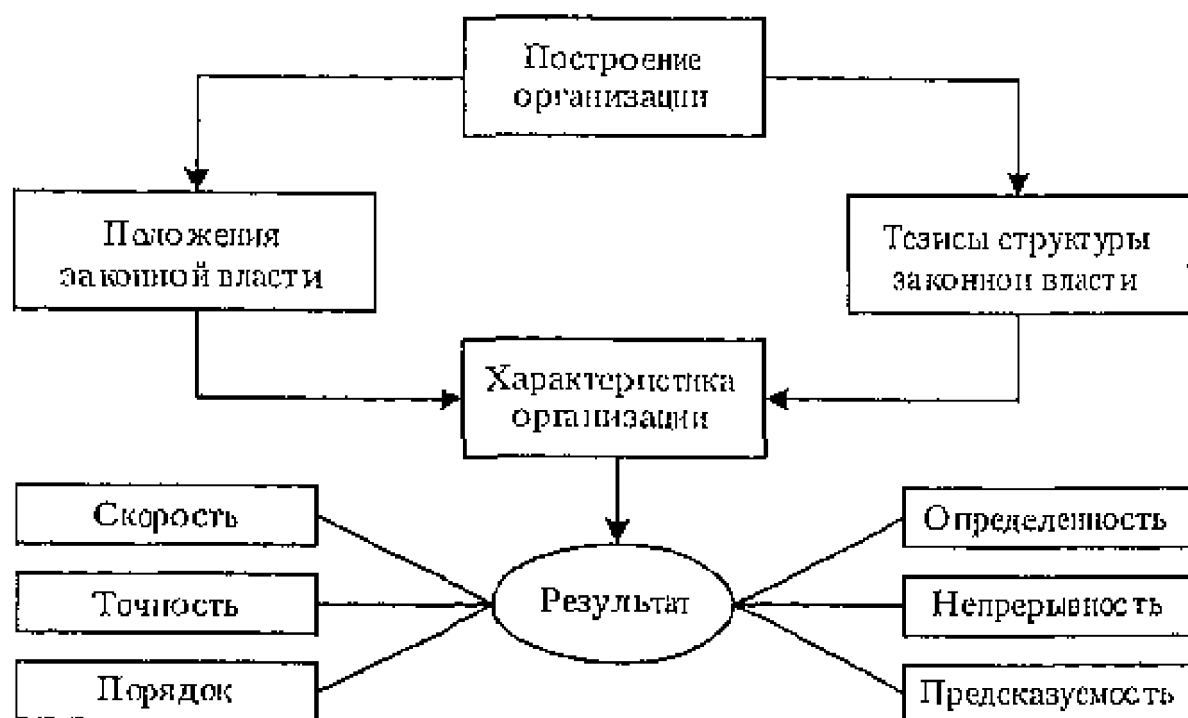


Рис. 2.4. Концепция организации по Веберу

Положения законной власти в организации

- могут быть установлены такие легитимные законы, которые могут действовать с согласия части членов организации;
- закон есть система абстрактных правил, применяющихся в частном случае. Администрация соблюдает интересы организации в рамках закона;
- исполнительная власть также подчиняется этим правилам;
- член организации подчиняется правилам только в этом качестве;
- подчинение касается не лица, осуществляющего власть, а безличного порядка.

Тезисы структуры законной власти в организации

- служебные обязанности установлены на постоянной упорядоченной основе,
- обязанности подразделяются по различным функциональным сферам, каждая из которых обеспечивается необходимой властью и санкциями;
- должности учреждаются по иерархической шкале, где их взаимные полномочия на контроль и обжалование тщательно обозначены;

¹ Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров М., 1996. С. 44–46.

- правила, согласно которым должна выполняться работа, могут быть либо техническими, либо юридическими. В обоих случаях требуется квалифицированный персонал;

- ресурсы организации четко отделены от ресурсов, которыми располагают индивиды;

- должностное лицо не может присвоить должность,

- администрация основывается на письменных документах, что превращает контору (бюро) в центр современной организации;

- система законной власти может принимать многочисленные формы, но в наиболее чистом виде — это бюрократическая административная группа служащих.

Характеристика бюрократической организации

- работники наслаждаются личной свободой и выполняют только те обязанности, которые предписывает их должность;

- существует четкая служебная иерархия;

- обязанности каждого уровня четко обозначены;

- служащие назначаются на основании контракта;

- они выбираются исходя из профессиональной квалификации, предпочтительно подкрепленной дипломом;

- заработанная плата (в денежной форме) определяется согласно положению в иерархии; служащий всегда может оставить свою должность, но в определенных обстоятельствах он может быть также уволен;

- должность служащего — его единственная или основная работа;

- существуют определенные ступени карьеры, и продвижение вверх по служебной лестнице зависит либо от срока службы, либо от заслуг, но всегда по усмотрению начальства;

- служащий не может присвоить свою должность или ресурсы, которыми он распоряжается;

- служащий подчинен единой системе контроля и дисциплине.

Ориентационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка в организации. Однако преимущества бюрократии — точность, постоянство, дисциплина, аккуратность и достоверность — отвлекают внимание от ее ориентации на саму себя. С ее стороны был полностью утрачен контакт с потребителями, поскольку последние существовали для бюрократии, а не наоборот. Предприимчивость, гибкость и творчество рассматриваются ею как помехи для системы. Следует заметить, что стремление к власти привело к тому, что в центре внимания оказались отношения между людьми внутри организации, а не взаимодействие с окружающим миром или рынком. Власть убивает динамизм, и предпосылки для рыночных сделок исчезают.

В настоящее время происходит переход от административного развития и управления к компьютеризации с соответствующими последствиями. Помимо заметного роста эффективности обмена информацией и компетенции в принятии управленческих решений как одного из результатов этого процесса люди совершенно не отвечают за эффективность деятельности организации, так как они должны

выполнять решения, которые приняты другими, отвечающими за решения лишь теоретически.

Исходя из того, что концепция Вебера не ведет к созданию эффективной организации в динамичной окружающей среде, некоторые исследователи (в частности, Мертон Р., Гулднер А., Селзник П. и др.) пытались модифицировать концепцию Вебера. Здесь рассмотрим вкратце модифицированные концепции бюрократической теории организации.

Организационная модель бюрократии Мертона

Мертон уделял большое внимание негативным последствиям организационного обучения или организационного опыта. Он считает, что восприятие участников организации определенных ситуаций обобщается на другие ситуации, которые возникают в других условиях. Данная модель основывается на предположении, согласно которому существует у высшего уровня управления стремление контролировать поведение и деятельность работников нижестоящих уровней, что, в свою очередь, ведет:

— к доминированию функциональных отношений между работниками вместо человеческих;

— к регламентированию поведения работников правилами и процедурами;

— к рутинности процесса принятия управленческих решений, что снижает потребность в поиске новых альтернатив.

Все это ведет к следующим последствиям (рис. 2.5):

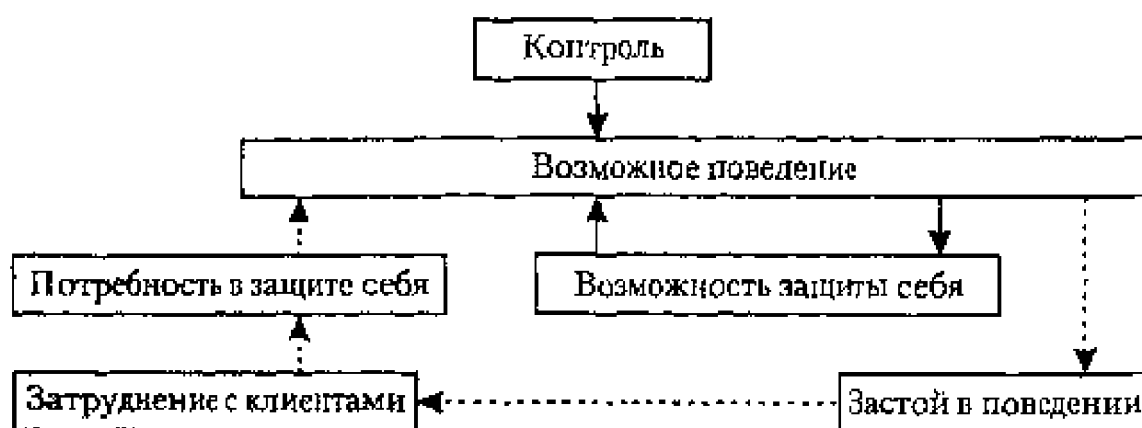


Рис. 2.5. Модель бюрократии по Мертону

— затруднению в контакте с переменными окружающей среды организации;

— потребности в защите себя или функционального поведения;

— потребности опираться на правила и процедуры для защиты.

Организационная модель бюрократии Селзника

Данная модель бюрократической организации сосредоточивает внимание на проблемах передачи власти и полномочий вместо сле-

дования правилам и процедурам. Основными положениями модели Селзника являются следующие:

1) потребность в функции контроля обуславливает передачу власти;

2) повышение эффективности организации в следствие передачи власти стимулирует передачу еще большей власти подразделениям организации;

3) углубление специализации работников организации в определенных сферах деятельности ведет к проявлению у них лояльности к тому организационному подразделению, где они работают, что ведет, в свою очередь, к противоречию целей данного подразделения и целей организации в целом. Это противоречие находит свое выражение в борьбе между подразделениями и между подразделениями и организацией;

4) противоречие целей между организационными подразделениями, с одной стороны, и организацией — с другой, ведет к изменению содержания управленческих решений на уровне подразделений. Это затрудняет реализацию этих решений, что требует новую передачу власти для достижения ожидаемых результатов. Однако очередная передача власти, в свою очередь, порождает условия недостижения ожидаемых результатов в большом масштабе и появление замкнутого круга (рис. 2.6).

Организационная модель бюрократии Гоулднера

Основной тезис модели Гоулднера состоит в том, что контроль, выполняя функции сохранения стабильности и равновесия части организации, ведет в самом деле к нарушению равновесия организации в целом¹. Для подтверждения данного тезиса Гоулднер использует следующую логику (рис. 2.7):

1. Желание контролировать поведение организации подталкивает высший менеджмент к принятию и утверждению общих правил и инструкций, регламентирующих способ функционирования организации.

2. Общие правила и инструкции прекращают наличие личностных позиций, тем самым затрудняются различия между центрами силы. Это способствует наглядному проявлению отношений силы в организации (снижение чувственности отношений силы).

3. Группы в организации воспринимают власть и влияние управляющих исходя из должностей последних в организационной иерархии, что снижает остроту напряженности и сопротивления между членами группы и тем самым у них увеличивается тенденция к поддержке общих правил.

4. Роли членов организации, основанные на наличии общих правил и процедур, становятся рамкой удовлетворенного предела для выполнения своей деятельности, в то же время этот предел является минимальным для функционирования, что снижает их фактические достижения.

¹ Gouldner A. Patterns Industrial Bureacracy, Glencoe, Ill: The Free Press, 1954.



Рис. 2.6. Модель бюрократической организации по Селзнику
(источник: March J., Simon H. Organizations. (N.Y.) John and Sons, 1958) P 43)

5. В таком случае высший менеджмент осознает, что деятельность организации происходит согласно критериям минимального предела, и считает, что это провал, а это, в свою очередь, требует больше контроля, т. е. больше правил и процедур, что ведет вновь к снижению эффективности функционирования организации.

6. Ужесточение функции контроля увеличивает чувствительность соотношения сил у индивидуумов. Это ведет к внутренней борьбе, которая заканчивается нарушением организационного баланса, что, в свою очередь, требует новых правил и процедур контроля.

Однако исследование Лайкерта, одного из представителей поведенческого направления, привело его к утверждению, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду

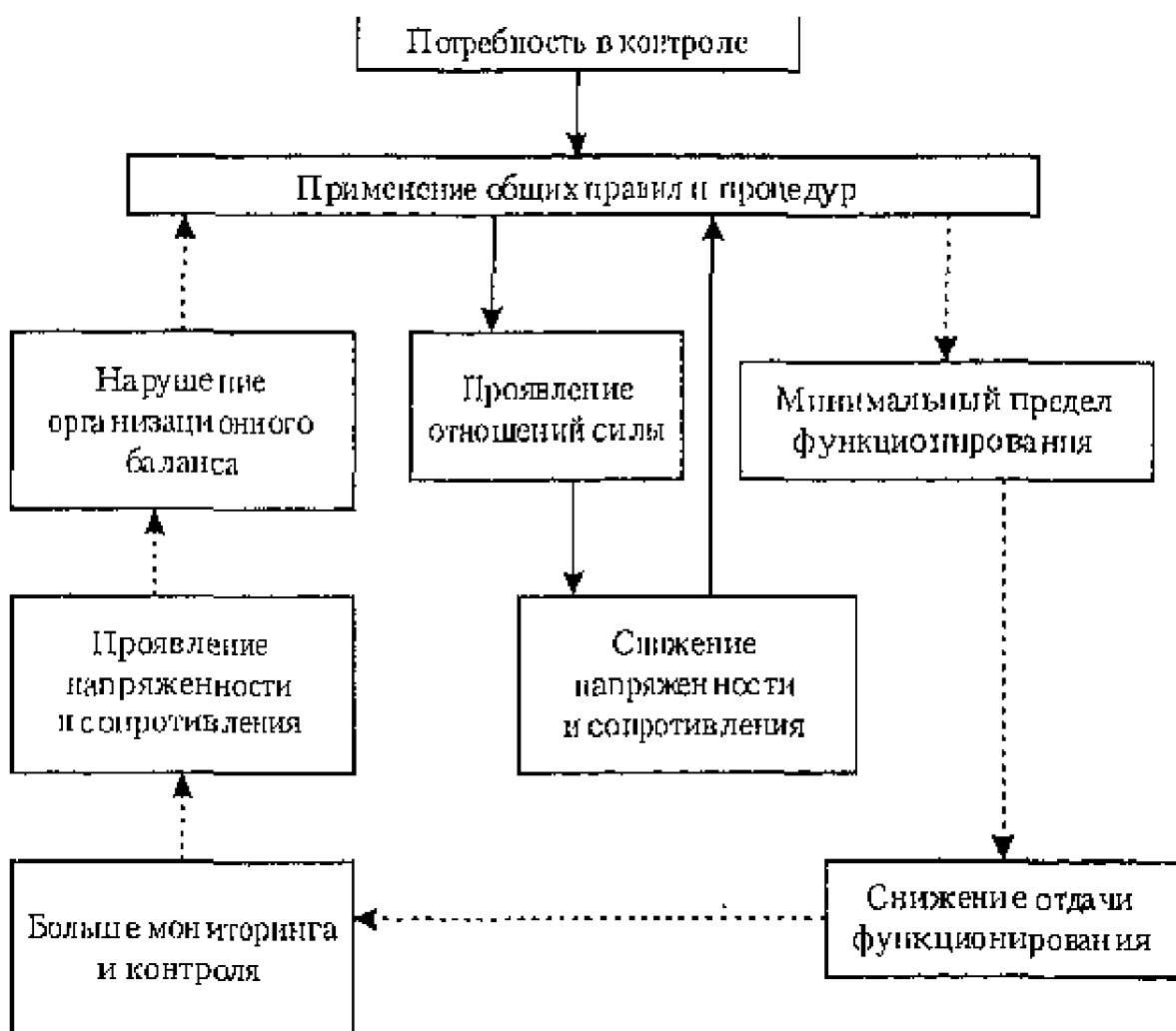


Рис. 2.7. Модель бюрократической организации по Гоулднеру

структурных измерений¹. Лайкерт утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, так как они стремятся к консерватизму и не учитывают изменяющийся характер окружающих условий. Он предложил модифицированную теорию организации, или теорию «Система 4», которая основывается на следующих положениях²:

1. Уделять внимание на все организационные функции (например, контроль, обучение, оплату труда, принятие решений) на основе поддержки мотивации к труду.

2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия.

3. Осуществление координации и гармонии деятельности членов организации путем обеспечения постоянного взаимодействия и взаимовлияния.

¹ Мильнер Б. Э. Теория организаций. М: ИНФРА-М, 1999. С. 41–44.

² Likert R. The human Organization: Its management and Values. NY.: McGraw-Hill, Inc, 1967.

4. Постоянное измерение достигнутых материальных и человеческих результатов.

Гоулднер предложил две модели организации, адекватно, но вместе с тем односторонне списывающих ее двойственную природу¹:

- **естественную** — акцент делается на стихийных, незапланированных процессах;

- **рационально-инструментальную** — внимание сосредоточивается на спланированных и спроектированных процессах.

В той или иной части обе модели присутствуют практически во всех современных моделях организации. С позиций этих моделей Гоулднер попытался проанализировать природу позиционных социальных конфликтов, социальной напряженности, противоречий в логике карьеры управленца.

Гоулднер выдвинул тезис о том, что организация продолжает стремиться к существованию даже после достижения поставленных целей и к асимметричной взаимной зависимости ее частей. Он отмечал в качестве позитивной черты бюрократической модели организации то, что бюрократические правила существенно снижают напряженность в рабочих группах и повышают способность системы к обеспечению равновесия и интеграции, но в то же время в логике ее функционирования (возрастания самооценки формальных правил и норм) видел основной источник возникновения напряженности и конфликта. Поэтому большое внимание уделял позиционному конфликту и его проявлениям, в частности в центростремительных и центробежных тенденциях.

Однако Лайкертом было доказано, что организации можно описывать с помощью определенных измерений, каждое из которых показывает соотношение характеристик по классической теории организации (рис. 2.8).

Изменение окружающих условий хозяйствования организации оказывает влияние на руководителей, что вызывает необходимость разработки мер по приспособлениям организации к новым ситуациям. Согласно Лайкерту «Система 4» — это направление, по которому должны двигаться более производительные и прибыльные организации (рис. 2.9). Во всех случаях руководители должны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода: 1) принцип взаимоотношений поддержки; 2) групповое принятие решений и групповые руководства и 3) постановку высоких производственных целей. В структурном плане организация рассматривается как ряд групп, которые соединяют руководители. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической организации, которая выделяет одно единственное отношение — «руководитель-подчиненный».

¹Подробнее см.: Шербаина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000 С. 231.



с. 2.8. Сопоставление характеристик классической теории организации и теории по Лайкерту

текст составлен по: Мильнер Б. Э. Теория организаций. М: ИНФРА-М, 1999. С. 42–43)

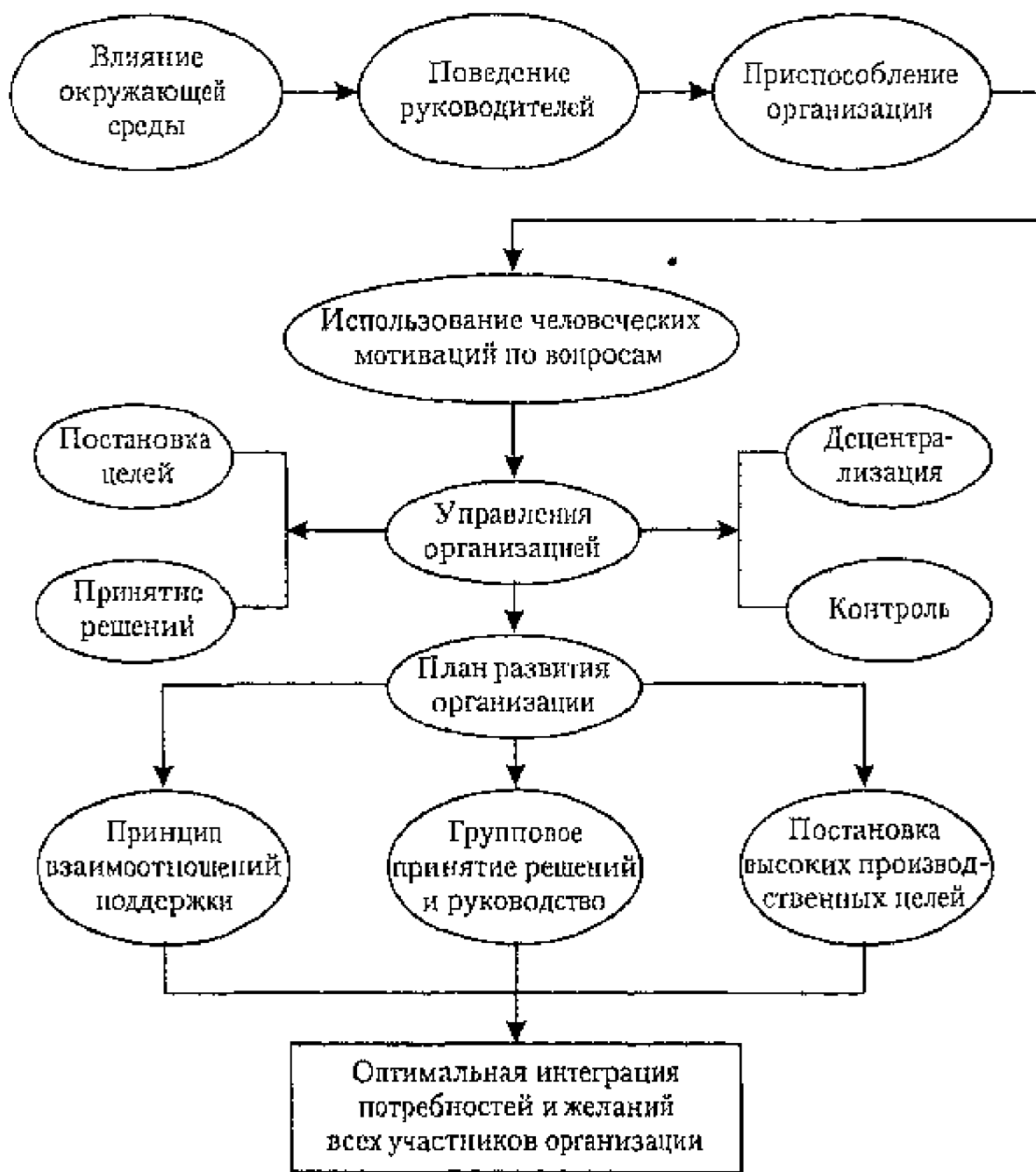


Рис. 2.9. Влияние изменения окружающей среды организации на поведение руководителей по Лайкерту

В настоящее время слово «бюрократия» используется в нарицательном значении. Это совсем не входило в намерения Вебера, писавшего о бюрократии в 40-х годах прошлого столетия; он использовал это слово в его точном значении — «правление государственных служащих».

Тем не менее бюрократические организации руководствуются в своей деятельности скорее рациональностью, чем харизмой или традициями. Типичными чертами бюрократии являются (рис. 2.10).

- четко определенная цепь управления, в которой права и обязанности, а также промежуточные позиции определены и осознаются;

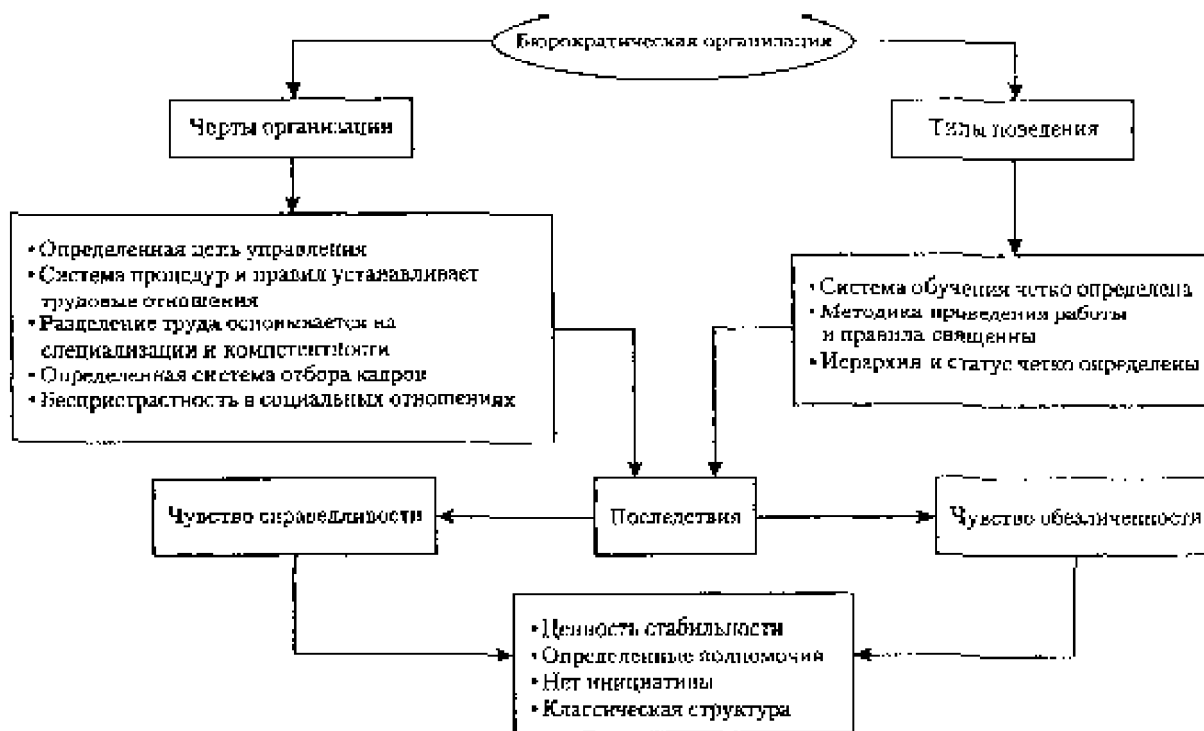


Рис. 2.10. Основные черты бюрократической организации и типы поведения

- система процедур и правил устанавливает трудовые отношения между людьми, а также рабочими заданиями. Они разрабатываются, чтобы обеспечивать постоянные нормы поведения и обслуживать внезапно возникающие. Они предотвращают использование организации в своих собственных целях;

- разделение труда основывается на специализации и компетентности;

- отбор, назначение на должность и повышение по службе основываются на заслугах и достижениях, а не на традиции и капризе;

- беспристрастность в социальных отношениях. Бюрократизм касается взаимоотношений между должностями, а не людьми. И каждая должность или пост реагирует на поведение других должностей, а не на человека, занимающего эту должность.

Бюрократические организации иногда критикуют за определенные ограничения, которые типичны для таких организаций:

- их медленную адаптацию к меняющимся обстоятельствам;

- их озабоченность своей ролью и обычаями;

- чрезмерное требование к соблюдению формальных процедур.

Следует отметить, что любая бюрократия построена на серии ролей, которые четко установлены и которым обучают людей. Из этого вытекают определенные типы поведения:

- обучение очень важно, потому что оно помогает работающим в организации войти в свою роль. Этим бюрократия резко отличается от организаций, основанных на монополевой власти, где «хозяин и босс» полагают, что все должны просто брать пример с него;

- методика проведения работы и правила священны;

- иерархия и статус четко определены;

- отношения устанавливаются правилами и инструкциями.

Это дает определенное чувство справедливости, но и создает чувство обезличенности, потому что обстоятельства отдельного человека не принимаются в расчет. Таким образом, в такой организации:

- стабильность ценится, а изменения и непредвиденные события вызывают вялую реакцию;

- управленческие решения основываются на определенных полномочиях. К инициативе, выходящей за рамки этих полномочий, относятся неодобрительно.

Следует заметить, что бюрократическая организация имеет все черты классической структуры — пирамидальную и функциональную. Контакты с подчиненными хорошие, но всесторонний обмен информацией между всеми структурными единицами организации затруднен (рис. 2.11).

• Современные исследования феномена бюрократии

Моделификация теории бюрократической организации стимулировала современных исследователей изучить негативные стороны модели Вебера. Однако такая моделификация сосредоточила внимание на функциональной стороне теории бюрократии и ее нефункциональных

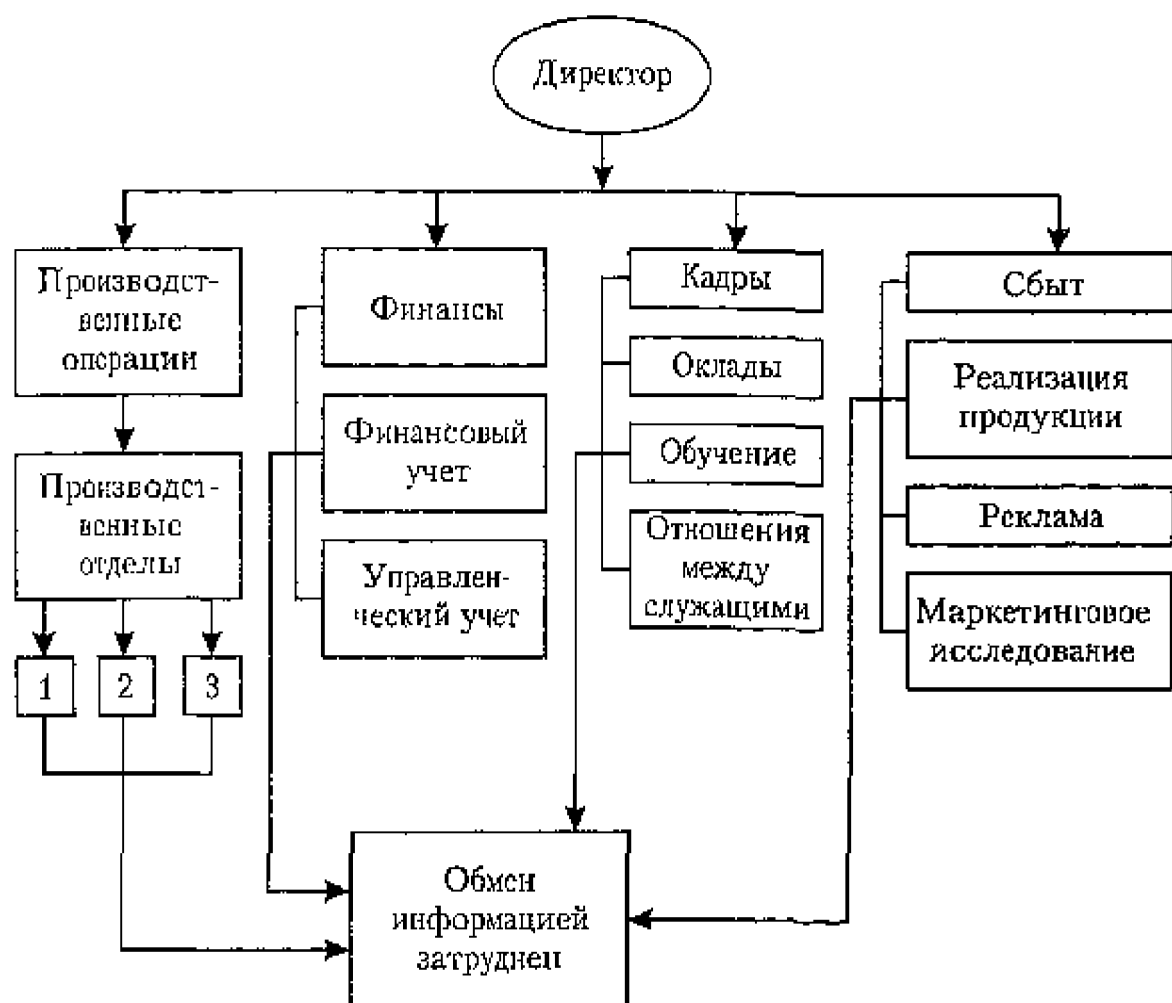


Рис 2.11. Примерная бюрократическая структура

последствиях (ожидаемых и не ожидаемых последствиях) и игнорировала изучение общей характеристики организации и ее взаимоотношений с окружающей средой. Здесь вкратце рассмотрим основные современные исследования феномена бюрократии.

• **Замкнутый круг бюрократии – Крозей М. (Crozier M.):**

Крозей пытался дать полное представление о чертах бюрократического явления в рамках движущей ситуации, называемой «замкнутый круг бюрократии» (*Le Cercle Vicieux Bureaucratique*)¹. Он анализировал бюрократическое явление, начиная с основных характеристик бюрократической организации, ее негативных проявлений, которые ведут к нежелательным последствиям, что, в свою очередь, вызывает потребность в большем бюрократизме. Рисунок 2.12 иллюстрирует элементы замкнутого круга бюрократической организации.

Основная идея бюрократии по Крозею – создание синтетической модели организации исходя из положений системной и антисистем-

¹ Crozier M. *The Bureaucratic Phenomenon* Chicago: Univ. of Chicago Press, 1964.

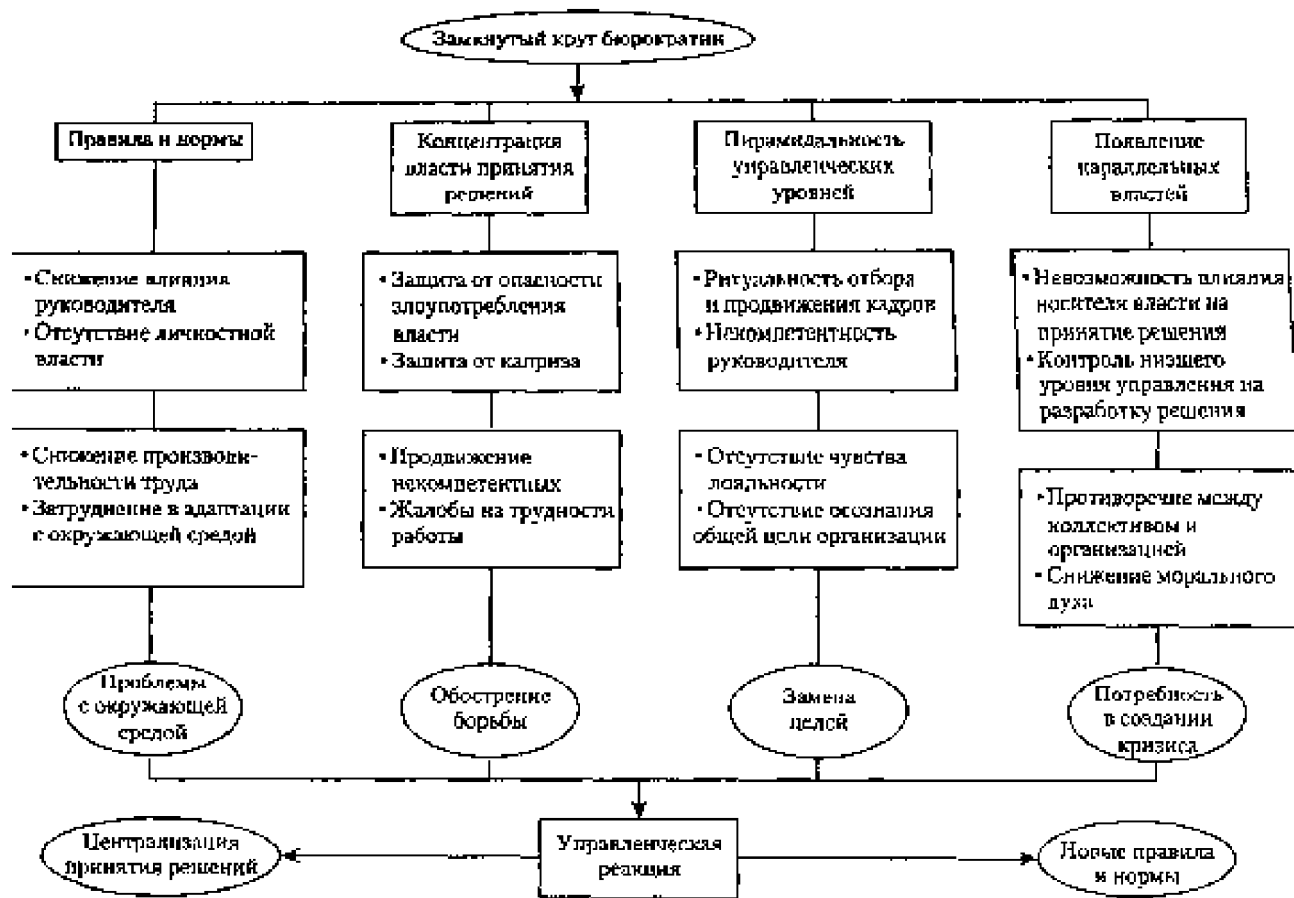


Рис. 2.12. Замкнутый круг бюрократической организации

ной версий, в которой описана природа сотрудничества и конфликта в организации, определены способы обеспечения социального порядка, достижения общеорганизационных целей. При этом модель должна базироваться на едином понимании проблемы обеспечения социального порядка и индивидуальной активности¹.

● Новая бюрократия — Донз А. (Donze A.)

В своей книге «Внутри бюрократии» Донз изложил основные положения модели «новой бюрократии», которые отличают следующие принципы (рис. 2.13):

- рост и расширение бюрократических организаций ведут к учреждению новых правил и норм, призванных выполнять функцию сохранения самой организации;

- элементы бюрократической организации характеризуются пересечением двух аспектов: формального и неформального;

- доминирование индивидуальных целей над общей целью организации;

- организационное поведение ограничивается человеческими и социальными факторами, что проявляется в невозможности систематизирования такого поведения;

- возникновение потребности в постоянном переходе власти от низших управленческих уровней к высшим уровням управления в связи со сложностью контроля деятельности организации и противостоянием между различными ее частями.

Модель «новой бюрократии» Донза считается попыткой внедрения в управление понятия «открытой системой» (Open System).

● Модель органически адаптированной структуры — Беннис В. (Bennis W.)

Беннис считает, что сегодня бюрократический аппарат не отвечает требованиям новой организации в вопросах координации деятельности организации в новых подвижных факторах окружающей среды². Поэтому он призывает к использованию новых управленческих типов и моделей вместо бюрократических (рис. 2.14).

Подводя итоги изучения классической школы в теории организации и управления следует подчеркнуть, что это одна из наиболее ярко выраженных инструментально-рационалистических и нормативистских версий в теории организации и управления, описывающая организацию либо как **планируемый процесс**, либо как **искусственную закрытую систему**, созданную для реализации поставленных целей³.

Представители школы стремились сформировать универсальные рациональные принципы формирования и функционирования

¹ Щербина В. В. Указ. соч. С. 233–234.

² Bennis W. American Bureaucracy. (New Jersey: New Brunswick, 1982). P. 3–7.

³ Подробнее см.: Щербина В. В. Указ. соч. С. 62–64.

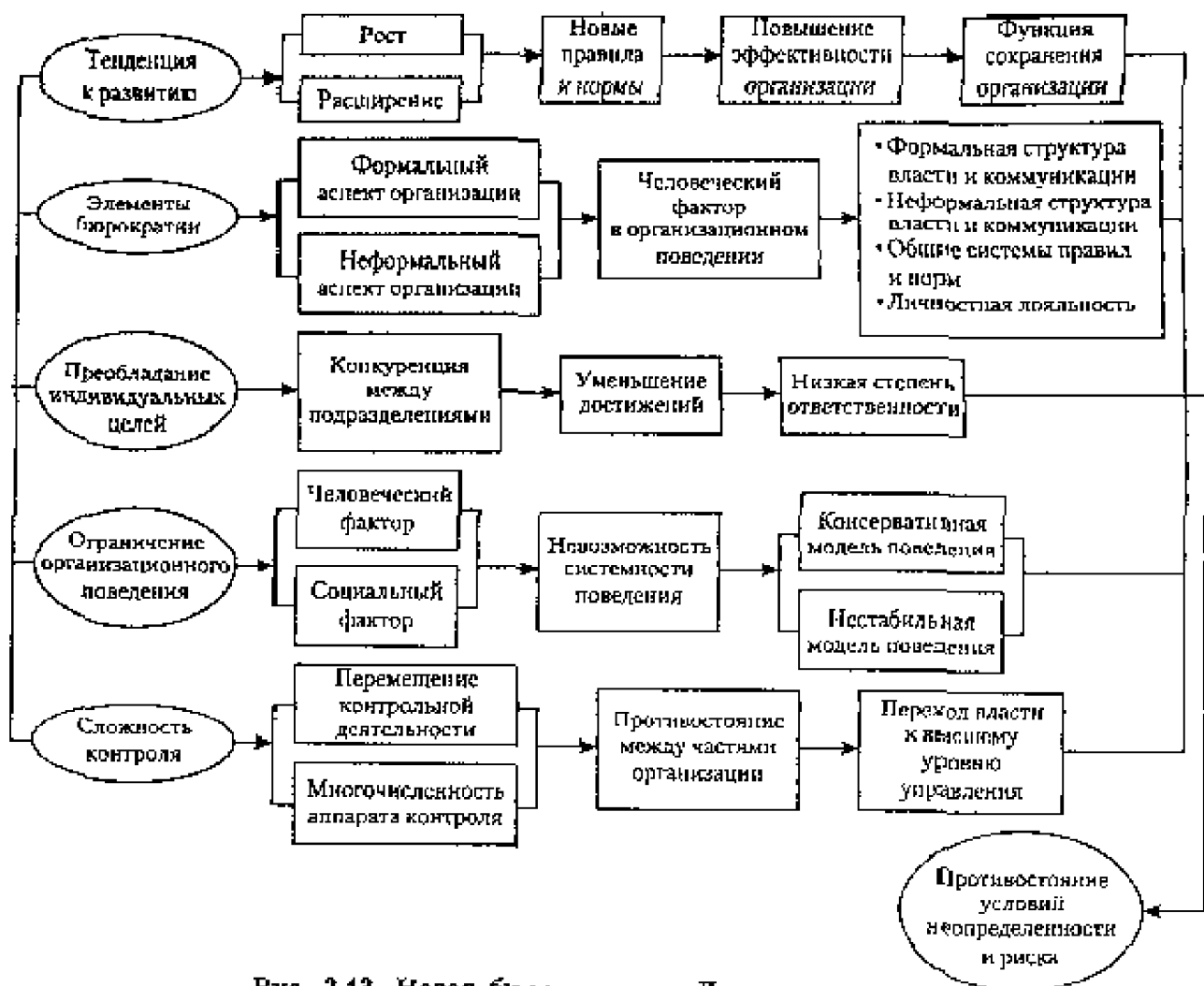


Рис. 2.13. Новая бюрократия по Донзу

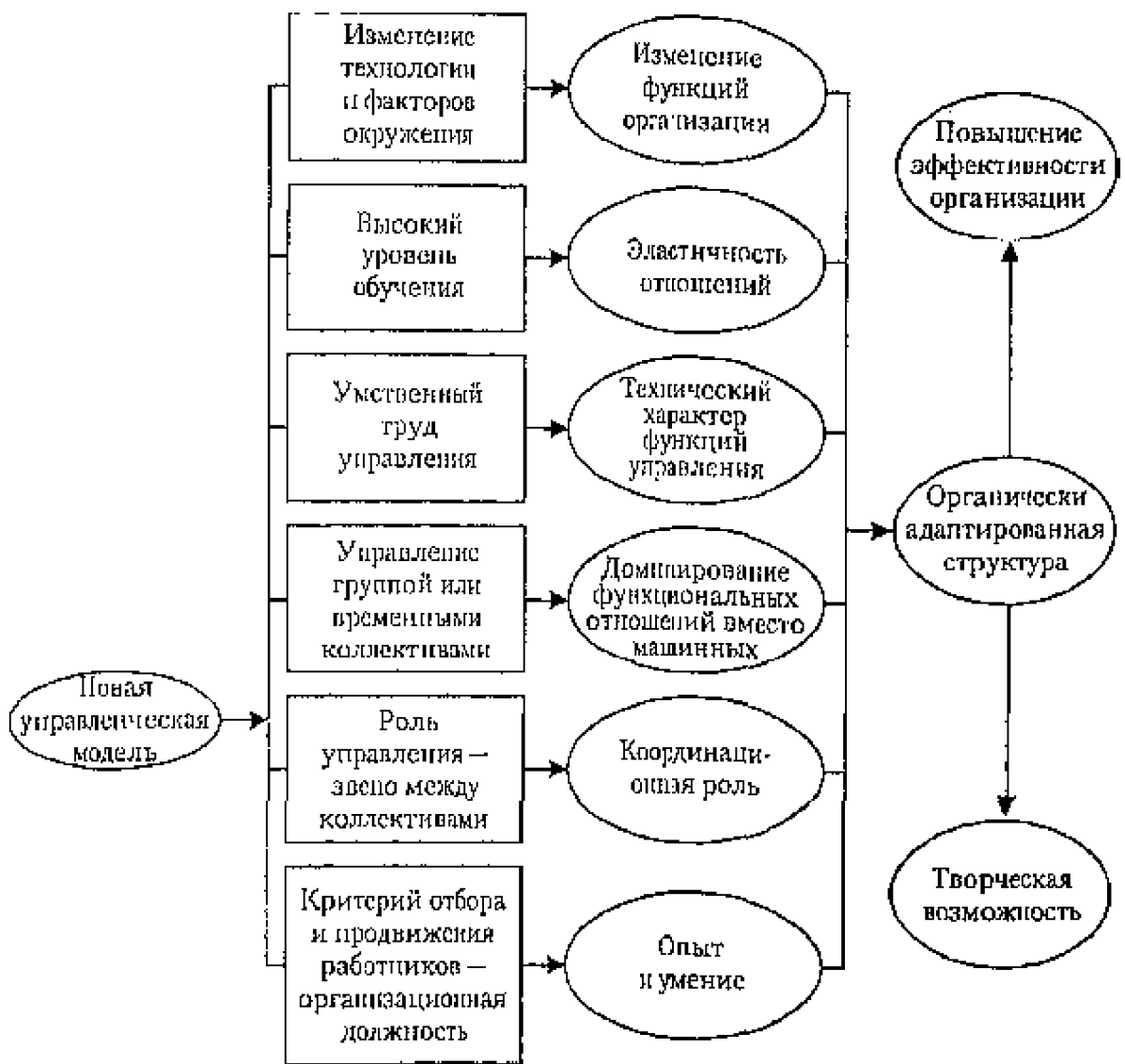


Рис. 2.14. Модель органически адаптированной структуры по Беннису

ния эффективной административной организации. Общей чертой различных разработок выступало описание деловых отношений в эффективной организации как рационально построенных, стандартизированных, максимально формализованных, а также понимание самой организации как инструмента, рационально конструируемого для достижения определенной цели. В рамках этой школы впервые поставлены вопросы о роли и природе социальной организации в управленческих системах, сформулированы принципы формальной организации в административных системах. Человек рассматривается как специфический и ценный для управления социальный ресурс, хотя ему и отводится роль социального механизма в сложной организационной машине. Созданная представителями этой школы модель рациональной административной организации полностью основывается на принципах формализации отношений и, как правило, на иерархических механизмах власти.

Расцвет данной школы приходится на период примерно с начала XX в. до конца 20-х гг. Однако первично, кто занялся изучением особой организационной единицы рынка — фирмы, были представители классической и неоклассической школ экономической мысли. Они поставили задачу объяснить, почему в отраслях существуют фирмы определенного размера, почему фирмы производят такой, а не иной объем выпуска, и почему цена, которую они назначают, не может быть ни больше, ни меньше того, что определяет рынок¹?

Классическая концепция фирмы развивалась в рамках технологической парадигмы существования производственной организации. Согласно Смиту наличие крупного и мелкого производства обуславливается разделением труда и специализацией в соотношении с масштабом спроса. Фирма рассматривается как определенный шаг на пути технического прогресса человечества, обеспечивающий рост производительности труда. По мнению Смита, причина возникновения фирмы связана с развитием торговли, которая стимулирует разделение труда и рост производства. Увеличение размеров рынка способствует росту фирмы. Но размер рынка служит естественным ограничением ее экспансии. Представление о фирме как о производственной единице и единице торговли развивается у Смита в рамках разработки концепции совершенной (свободной) конкуренции. Понятие совершенной конкуренции как экономической среды, в которой осуществляется производство, подразумевает, что фирма является ценополучателем, а все фирмы в экономике одинаковы.

Исследование природы фирмы в классической традиции продолжил Маршалл. Прежде всего он ввел понятие «организация производства» как особый фактор, обеспечивающий рост производительности труда в обществе. По Маршаллу размер организации объясняется экономией в масштабе. Развивая представление о фирме как об организации, способной обеспечить экономию в масштабах производства, он детально описывает способы достижения подобной экономии как путем внутреннего роста (расширения объемов производства), так и через слияния, поглощения и картелирование. Анализируя различные формы организации производства — ремесленное (индивидуальное) производство, партнерство, акционерные общества, Маршалл не ставит своей задачей объяснить, чем вызвано подобное разнообразие форм организации фирмы, почему нельзя удовлетвориться какой-либо одной формой бизнеса. Цель Маршалла другая — показать управленческую структуру разных форм бизнеса. Тем самым он отходит от сугубо теоретического анализа фирмы в сторону науки об управлении. Но такой управленческий подход позволяет ему выделить специфическую черту фирмы, а именно: предпринимательские способности как ресурс производства. Под предпринимательскими способностями Маршалл понимает склонность человека к поиску новых вариантов производства и организации производства, к определенно-

¹ Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 50—67.

му риску в осуществлении доселе неизвестных действий. Это направление в классической теории фирмы затем будет развито Шумпетером И. в концепции «предприимчивой фирмы».

Необходимо заметить, что эффект масштаба — это понятие, широко используемое в теории организации и практике управления. Он фиксирует преимущества крупных производственных (иногда торговых и сервисных) организаций (фирм) по сравнению с мелкими. Эффект масштаба достигается за счет экономии, получаемой в результате увеличения объема производства товаров и производимых услуг, численности персонала, рационального разделения труда, социализации подразделений, стандартизации деятельности, совершенствования системы управления, эффективного распределения ресурсов, использования массовых технологий, создания крупных производственных мощностей. Все это способствует снижению себестоимости выпускаемой продукции и цен на нее на рынке, а также повышению ее конкурентоспособности.

Хотя при укреплении и все большей специализации организаций в целях достижения эффекта масштаба возникают проблемы в сфере координации и управления, что признавалось ведущими специалистами в теории организации, ориентация на использование преимуществ от специализации и стандартизации, связанных с эффектом масштаба, в настоящее время никем не ставится под сомнение¹.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте основные положения школы научного управления об организации.
2. Каковы основные положения административной теории организации?
3. Определите характеристику теории бюрократической организации.
4. В чем суть модифицированной теории организации, предложенной Лайкертом ??
5. Опишите современные исследования феномена бюрократии?
6. Каковы подходы Смита А. и Маршалла А. к определению сущности организации?
7. Согласны ли вы с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими с точки зрения показателей эффективности? Дайте аргументированный ответ.

ЛИТЕРАТУРА

История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999

¹Щербина В. В. Указ. соч. С. 224—225.

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ЕЕ РАЗВИТИЕ

3.1. НЕОКЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА

По мнению авторов книги «История менеджмента», в 30–50-х гг. XX в. на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организации¹. Однако в рамках «классической» школы организации и управления впервые поставлены вопросы о роли и природе социальной организации в управленческих системах, сформулированы принципы формальной организации в административных системах².

Человек рассматривался как специфический и ценный для управления социальный ресурс, хотя ему и отводилась роль социального механизма в сложной организационной машине. Созданная представителями классической школы модель рациональной административной организации полностью основывалась на принципах формализации отношений и, как правило, на иерархических механизмах власти. К важнейшим достижениям классической школы следует отнести:

- попытку осознания природы административных и производственных организаций, а также роль и природу власти в организации;
- постановку вопроса о критериях эффективности организации;
- определение путей рационализации и интенсификации трудовой деятельности;
- рассмотрение управления человеческими ресурсами в качестве центральной проблемы управления;
- формирование принципов формальной организации в административных системах;
- осознание роли и установление принципов специализации простого исполнительского труда;
- признание необходимости разделения управленческого труда на управленческий труд и труд функциональных специалистов;

¹ История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997 С. 88

² Подробнее см.: Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000 С. 63.

- решение проблемы стимулирования мотивации человеческой деятельности,
- попытку определения специфики административной деятельности, принципов руководства и управления;
- постановку вопроса о контроле и координации деятельности;
- создание первых научно обоснованных управленческих структур и выделение управленческих функций.

Несмотря на последовательную резкую, но иногда справедливую и обоснованную критику ряда положений классической школы значимость этой школы как фундамента современной науки об организации и управлении сохраняется и сегодня.

Классическая теория организации получила продолжение и развитие в работах Хикса Дж. (Hicks J.) и Робинсон Дж. (Robbinson J.)¹.

Для Хикса теория фирмы (организации) — это теория капитала, его формирования и распределения. Он, а затем и все дальнейшие представители неоклассического направления используют параллельный метод анализа фирмы как частный случай оптимизационного поведения индивида. Хикс проводит практически полную аналогию между поведением индивида как потребителя (первый случай) и поведением индивида как представителя фирмы (второй случай).

- заменяя функции полезности в первом случае функциями прибыли (и выпуска) — во втором,
- заменяя цены на товары в первом случае ценами на ресурсы — во втором;
- заменяя предельную норму замещения в первом случае предельной нормой трансформации — во втором.

Если целью индивида как потребителя является максимализация совокупной полезности при заданном бюджетном ограничении, то цель фирмы — максимализация прибыли при ограничении на издержки производства. Фирма, таким образом, представляется не более чем индивидом. Не существует никаких дополнительных характеристик, которые отличали бы фирму от индивида в поведенческом плане. Как и в случае поведения потребителя, в теории фирмы Хикса предполагаются стабильность и единственность равновесия оптимизирующего агента — фирмы.

Огромный вклад в неоклассическую теорию фирмы внесла Робинсон. Она в основном анализирует фирму, действующую в условиях несовершенной конкуренции, что расширяет возможности анализа по сравнению со случаем свободного конкурентного рынка и позволяет выявить новые характеристики фирмы как экономического агента. Робинсон признает многообразие поведенческих характеристик фирм. Среди них не только конкуренция и монополия (как считалось до этого), но и некоторые другие варианты борьбы на

¹ Подробнее см. Розанова И. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопросы экономики 2000, № 1 С. 50—59

рынке — конкуренция между производителями дифференцированного продукта и ценовая дискриминация. К заслугам Робинсон можно причислить разработку параметров конкурентного поведения фирмы на рынке. Если раньше считалось, что конкуренция — это только ценовая конкуренция, то Робинсон выдвигает и другие варианты конкурентного поведения фирм — регулирование транспортных расходов, уровня качества продукции, особенности обслуживания клиентов, сроки кредита, репутацию фирмы, роль рекламы. Так, поведение фирмы обретает многомерность, а рынок — многообразие исходов функционирования. Кроме того, теория фирмы обогащается новыми чертами: фирма теперь — это не только производящий агент, действующий по своим правилам, но и потребляющий агент, поведение которого можно проанализировать.

Исследовательскую традицию Робинсон продолжили Чемберлин Э. (теория монополистической конкуренции) и Шумпетер Й. (концепция предпринимательской фирмы). По Шумпетеру «предпринимательская фирма» — это особый экономический агент, конкурирующий посредством внедрения новых товаров, новых технологий, новых источников сырья или новых типов организации. Предпринимательская фирма может быть как конкурентом, так и монополистом. Важно, что отличает подобную фирму от прочих, — ее стратегическая ориентация на выбор места или объекта конкуренции. Целью данной фирмы выступает не максимализация прибыли через минимализацию издержек, а поиск стратегического преимущества на основе продуктовых, технологических или организационных инноваций.

Своеобразным направлением развития неоклассической теории фирмы стали управленческие теории. Наиболее известными являются теория Баумоля У. (Baumol W.) и теория Марриса Р. (Marris R.). Баумоль отошел от классического представления цели фирмы как максимализации прибыли. В его понимании современная фирма управляется менеджерами, которые в условиях асимметрии информации видят всю картину дел на фирме, а значит, способны и определять ее цель. В качестве таковой, по мнению Баумоля, выступает максимализация совокупной выручки. Он исследует изменение поведения фирмы в направлении роста совокупного выпуска вместо роста совокупной прибыли на основе той же технологической концепции, которая была выработана в неоклассической теории фирмы. В то же время Маррис использовал все те же неоклассические предпосылки анализа, но выдвинув другую версию цели менеджеров. Он исходит из того, что целью менеджеров и, следовательно, фирмы является максимализация темпов роста фирмы.

Таким образом, неоклассической теорией удалось объяснить роль цены и механизма ценообразования в распределении ресурсов в децентрализованной экономике. С этой точки зрения фирма выступает как главный способ решения подобной задачи. А ее ведущие поведенческие характеристики — производственная технология и цены

используемых ресурсов -- оказываются инструментами оптимизации общественного благосостояния. Если в экономике действует совершенная конкуренция, выступающая фундаментальным условием неоклассической теории, то механизм рынка, в том числе и через функционирование фирмы, автоматически ведет к максимальному благосостоянию и потребителей, и производителей.

Неоклассическая теория организации, в рамках которой фирма фактически рассматривается как способ рационального распределения и соединения ресурсов (или точнее как способ рациональности экономических субъектов и решения проблемы рыночного равновесия) на уровне организационно-экономической единицы, предполагает следующие постулаты¹:

- ограниченность ресурсов;
- рациональное поведение экономических субъектов;
- бесплатность рыночных трансакций для производителя.

Фактически эти постулаты, взятые вместе, предопределяют рассмотрение фирмы на базе технологического подхода, когда она становится некой материализованной формой существования производственной функции. Фирма выступает в виде «черного ящика» с затратами на входе и выпуском продукции на выходе. Все внимание сосредоточено здесь не на том, что происходит внутри этого «черного ящика», а на том, что происходит на его границе с внешней средой. В рамках такого подхода и основные организационные вопросы (основные вопросы теории организации) также решаются технологически. Производственная функция позволяет решить проблему определения размеров и границ фирмы (организации) как задачу экстремум², а точнее, как задачу определения оптимального распределения ресурсов, обеспечивающего максимальную прибыль производителю.

Таким образом, решая проблему равновесия производителя, определяется тот объем производства, при котором фирма может получить максимум прибыли. Этот объем производства и будет соответствовать оптимальному распределению ресурсов, оптимальному размеру фирмы (организации).

Следует заметить, что размер организации — это³:

- важная характеристика внутренней среды организации;
- базовая ситуационная (контекстуальная) переменная, производная от численности персонала организации.

Размер организации во многом (хотя и не жестко) предопределяет иерархическое строение организации, границы горизонтального и вертикального разделения труда в ней, степень формализации отно-

¹ Подробнее см.: Акулов В. Б., Рудаков М. И. Теория организации. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 1999. С. 113–116.

² Экстремум — лат. *extremum* — крайнее, употребляется для объединения понятий максимума и минимума. — *Примеч. авт.*

³ Подробнее см.: Щербина В. В. Указ. соч. С. 161–162.

шений и стандартизации деятельности, тип и способ распределения власти, формы организационного контроля и др., а также накладывает ограничение на способы коммуникации. В организационной теории обычно выделяют малые, средние и крупные организации, различающиеся по способности адаптации к внешней среде, интеграции, степени гибкости реагирования на внешние изменения, открытости, уровню диверсификации и др. Размер организации также обуславливает пределы интеграции в организации, степень автономии ее структурных подразделений, способы строения. Наконец, размер организации — это важный фактор, характеризующий механизм реагирования организации на динамику внешней среды.

Таким образом, перенос центра тяжести в управлении (и организации) с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой **школы человеческих отношений**, которая подвергала критике концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой деятельности (поведения) лишь материальную заинтересованность, настаивала на необходимости анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек — главный объект внимания»¹.

3.2. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

По мнению авторов работы², «школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Следовательно, хотя представители научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации».

Школа человеческих отношений — это гуманистическое, сильно психологизированное, антропоцентрическое³ направление в общей теории организации, социологии организаций и управленческой практике. Оно сформировалось в полемике с постулатами классической школы. В рамках школы человеческих отношений первостепенными являются принципы всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников, удовлетворения их раз-

¹ История менеджмента. Указ. соч С. 188.

² Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М. Дело, 1992 С. 68.

³ Антропоцентрический — гр. anthropos человек + kentron центр — воззрение, согласно которому человек есть центр вселенной и высшая цель мироздания, а весь мир создан для него. — *Примеч. авт.*

носторонних потребностей, использования механизмов самоорганизации и внутреннего (группового и личностного) контроля за их поведением и деятельностью, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда. В результате реализации этих принципов в группе формируется феномен коллективизма¹.

Обращение к человеческому фактору — это революционный переворот в теории организации и управления. Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании — это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т. д. Именно человеческий фактор определяет ныне конкурентоспособность и эффективность организации. Поэтому в последние годы затраты на человека стали рассматриваться не как издержки, а как активы компании, которые надо правильно использовать².

Между исследователями истории возникновения школы человеческих отношений существуют различные мнения относительно того, кто является основателем данной школы. Например, одни считают, что возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога Мюнстерберга Г. (Munsterberg G.), другие считают, что это связано с именами двух американских ученых: Фоллетт М. П. (Follett M. P.) и Мэйо Э. (Mayo E.). Некоторые исследователи считают, что наиболее яркие представители этой школы — Мэйо Э., Роулисбергер Ф. (Roethlisberger F.), Диксон В. (Dickson W.), Герцберг Ф. (Herzberg F.), МакГрегор Д. (McGregor D.), Лайкерт Р. (Likert R.), Арджирис К. (Argyris C.) (четыре последних иногда называют представителями особого направления — теории организационного поведения). Ряд авторов относят к данной школе также Левина К. (Lewin K.), Барнарда Ч. (Barnard Ch.), Шелдона О. (Sheldon O.), а также представители моделей руководства:

- модель White R., Lippert R.;
- модель Tannenbaum R., Schmidt W.;
- модель Blake R., Mouton J.;
- модель Fiedler F. E.;
- модель Evans M. G., House R. J.;
- модель Vroom V., Yetton Ph.

Мюнстерберг первым осознал важность гуманизации процесса управления, так как менеджер обязан управлять прежде всего людьми, а не машинами. Именно Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла бы быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов

¹ Шербина В. В. Указ. соч. С. 219.

² История менеджмента. Указ. соч. С. 194.

всех заинтересованных сторон. Фоллетт считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления. С ее точки зрения, конфликт в трудовых коллективах при некоторых условиях может быть и конструктивным. По мнению Фоллетт, основная проблема любой организации — это координация усилий людей и коллективов и нахождение гармонии этих усилий для достижения эффективности работ.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Мэйо. Изучая влияние различных факторов (условия и организацию труда, заработную плату, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему «человеческих отношений»).

Знаменитые эксперименты Мэйо, получившие название «хоторнские эксперименты», открыли новое направление в теории управления организацией. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Более поздние исследования, проведенные Маслоу А. (Maslow A. M.) и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические силы, как считали сторонники школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью, например, денег. Таким образом, Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими коллегами по работе.

Смысл взглядов школы человеческих отношений на природу человека может быть сведен к следующим положениям¹:

- человек — «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- человек обладает большими способностями, которые очень слабо используются в «машинной модели» организации;
- труд человека может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра, если он интересен и содержателен;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными;

¹Подробнее см. Шербина В. В. Указ соч С 219–221.

- производственная организация — это сфера не только приложения трудовой деятельности, но и удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;

- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда, поскольку они противоестественны и противоречат природе человека;

- проблема установления социальной гармонии и сотрудничества есть не только сфера деятельности государства и общества, но и производственной организации.

Данные взгляды послужили основанием для создания новой модели организации, согласно которой нормальное функционирование организации зависит от удовлетворения потребностей работников и максимально полного использования их потенциала, благоприятного социально-психологического климата в организации. В результате возникли предпосылки для изучения феномена организационного поведения. В работах более поздних представителей школы (например, МакГрегора) эта модель организации получила название теории «Y» в противовес классической модели — теории «X».

В рамках школы человеческих отношений изучались функционирование и динамика групповых отношений, роль малых групп в жизнедеятельности организации, проблема групповой сплоченности, роль первичного руководителя в формировании благоприятных отношений в коллективе и налаживании межличностных коммуникаций. Акцент в управлении людьми (особенно на низших уровнях управленческой иерархии) был перенесен с технических знаний и способов решения целевых задач на формирование человеческих отношений, а искусство управления начало трактоваться прежде всего как «умение строить человеческие отношения». Теоретические разработки школы положили начало движению за участие работников в подготовке управленческих решений, за обогащение труда, способствовали созданию концепции социального партнерства и т. д. Кроме того, в рамках этой школы были пересмотрены представления о роли руководителей среднего и низшего звена в функционировании организации, что позволило изменить систему их подготовки, т. е. переориентировать на овладение социальными функциями.

Вместе с тем представителями данной школы был сделан ряд необоснованных выводов о ненаучности достижений классической школы. В частности, особенно на первых порах отрицалась роль формальных структур, иерархии, разделения труда, властных полномочий, идеализировались значимость самоорганизационных процессов и неформальных отношений в организации, а также стремление работников к сотрудничеству, бездоказательно декларировалась прямая связь удовлетворенности с повышением эффективности их деятельности. Однако стремление к тотальной реализации гуманистической модели организации особенно характерно для раннего периода

развития школы. На последующих этапах модель рассматривалась скорее как перспектива развития организаций, чем образец для реконструкции реальных организаций.

3.3. ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК¹

С начала 50-х гг. школа человеческих отношений трансформировалась в школу «поведенческих наук», или «бихевиористскую», главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организацией. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Этот подход отстоял «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат, как уже сказано выше, состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении организацией оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

Наиболее крупные представители этого направления — Лайкерт, МакГрегор, Маслоу — изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти, авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и т. д.

В соответствии с теориями «Х» и «У» МакГрегора существует два типа управления, отражающих два типа работников или, вернее, два типа отношения к работникам благодаря тому, что «в джунглях управленческой теории» он выделил две хорошо узнаваемые и принципиально различные модели в американском менеджменте: теорию «Х» и теорию «У». Первую модель он идентифицировал с положениями классической школы, вторую — с положениями школы человеческих отношений. Основные различия указанных моделей видел:

• во взглядах на природу человека, выступающего объектом управления:

— в первом случае — пассивное, ленивое, нетворческое существо;

— во втором — активное, заинтересованное, стремящееся к ответственности и творческое существо;

• в представлениях о способах и методах управления:

¹ Подробнее см.: История менеджмента. Указ соч.; Мескон М. Х. Основы менеджмента. Указ соч.; Щербина В. В. Социальные теории организации. Указ соч.

— в первом случае — жесткое разделение труда, программирование деятельности, усиленный внешний контроль со стороны управляющих и иерархия;

— во втором — насыщение исполнительской деятельности интеллектуальными функциями, акцент на самоорганизацию, самоконтроль и стимулирование мотивации, привлечение работников к подготовке решений.

Первую концепцию МакГрегор рассматривал как ненаучную и несоответствующую природе человека, а вторую — как научно обоснованную.

Лайкерт в своей концепции организации базировался на положениях школы человеческих отношений. Он рассматривал управление организацией как взаимосвязанный и ситуационный процесс, при котором лидер должен приспосабливаться к ситуации и особенностям поведения людей, которыми управляет. Способность к пониманию специфики поведения подчиненных считал важнейшим качеством менеджера.

Лайкерт предложил четыре модели управления организацией («X1», «X2», «Y1», «Y2»), различающиеся по способу контроля, степени концентрации власти, распределению ответственности и дистанцированности руководителя от подчиненных. Каждую модель рассматривал как адекватную конкретной ситуации, в которой действует организация. Он разработал оригинальную бихевиористско-кибернетическую теорию, в которой определил три типа переменных, влияющих на эффективность организации:

- **причинные** (структура, стратегия, социальная политика, профессиональный и квалификационный состав работников);
- **промежуточные** (характеристики работников — их навыки, отношение к труду, отношения с руководством, практикуемые способы принятия решений и стимулирования мотивации);
- **результатирующие**, т. е. зависимые (производительность труда, прибыль, качество услуг).

Модель эффективного управления Лайкерт представил как воздействие стимулов (первый тип переменных) на ресурсы (второй тип) с получением эффекта (третий тип) на выходе. Он указал на то, что неэффективность организации часто связана с попыткой менеджеров воздействовать на промежуточные переменные вместо причинных.

Большой вклад в развитие бихевиористского направления в теории организации и менеджмента внес Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

В соответствии с этой теорией у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менеджер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие методы мотивации. Маслоу разделял эти потребности на базисные (потребность в пище, безопасность, позитивная самооценка и др.) и производные (потребность в справедливости, благополучии, порядке

и единстве социальной жизни). По его мнению, базисные потребности человека постоянны, а производные — изменяются. Ценность производных потребностей одинакова, поэтому они не имеют иерархии. Базисные потребности, напротив, располагаются согласно принципу иерархии в восходящем порядке от «низших» (материальных) до «высших» (духовных). Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые филогенетически, т. е. по мере взросления человека, и онтогенетически, т. е. по мере их реализации в качестве необходимых условий социального бытия индивида, следуют друг за другом.

Необходимо заметить, что поведенческий подход к теории организации связан с понятием «организационного поведения». Хотя проблематика организационного поведения пронизывает весь период существования управленческих наук (начиная с Тейлора и Вебера), выделение организационного поведения в отдельную область исследований произошло лишь в 50—60-е гг. прошлого века в связи с необходимостью переноса акцента с системы организационных стимулов на личность или группу как носителей поведения определенного типа.

Организационное поведение — понятие, широко используемое в современных психологических, социологических и экономических концепциях организации и управления. Оно введено в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности или группы на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также в связи с вариативностью типов этих реакций. Возникновение и широкое использование термина организационного поведения, а также формирование теории организационного поведения как особого научного направления связаны с осознанием представителями управленческих наук того, что:

- поведенческие реакции на однородные внешние воздействия разнообразны;
- поведение людей в организации и вне ее различно;
- поведенческие реакции одного человека (группы, организации) различны в разные периоды и в разных ситуациях.

В современной организационной теории изучаются самые разнообразные типы организационного поведения, а также механизмы, их обеспечивающие:

- по степени осознанности человеческого поведения различают целерациональное (осознанное) и неосознанное;
- по целям — направленное на решение индивидуальных, групповых, общеорганизационных целей;
- по типу субъекта—носителя — индивидуальное, групповое, ролевое и организационное;
- по типу воздействия на субъекта—носителя:
 - реактивное (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера, группы, организации);

- конформное или подобное (воспроизведение поведения лидера, группы);
- ролевое (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний);
 - по последствиям реализации данного типа поведения для группы (социальной системы):
 - конструктивное (ориентированное на укрепление единства или повышение эффективности деятельности группы, социальной системы);
 - деструктивное (ведущее к дезинтеграции и снижению эффективности деятельности группы, организации);
 - по форме протекания:
 - кооперированное (ориентированное на поддержание сотрудничества);
 - конфликтное.

Не менее разнообразны и версии вариативности организационного поведения. Механизмы и способы объяснений различных типов организационного поведения во многом обуславливаются разнообразием подходов к организационному поведению в психологических, социологических и других поведенческих науках. Кроме того, в теории организационного поведения ощутимо влияние межпредметных методологий (системный, ситуационный подходы), а также разработок ряда управленцев-практиков.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Опишите основные положения подхода «неоклассической» школы к теории организации.
2. В чем смысл взглядов школы человеческих отношений на природу человека?
3. Согласны ли вы с утверждением, что теория «Y» МакГрегора возникла в качестве противовеса классической модели – теории «X»? Дайте обоснованный ответ.
4. Представители школы человеческих отношений обвиняют классическую школу в ненаучности ее достижений. В чем проблема?
5. Определите основные положения школы поведенческих наук в теории организации.
6. Каково значение понятия организационного поведения в теории организации?

ЛИТЕРАТУРА

- Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000.
 История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
 Ахулов В. Б. и др. Теория организации. Петрозаводск: ПетрГУ, 1999.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. ШКОЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Теоретические положения школы принятия решений считаются логичным результатом того, что поведенческие теории организации не могли дать ясные и убедительные представления о переменных организационного поведения. Поведенческие теории сосредоточили внимание на человеческих отношениях, участии в управлении, лидерстве, неформальной организации, мотивации, стимулировании и т. д. и тем самым удалили организаторскую мысль от исследования тех переменных, которые связаны с деятельностью организации и ее структурных аспектов, таких как переменные окружающей среды и материальные и технологические факторы. Более того, появление крупных и сложных организаций, опирающихся на ясность целей и целенаправленность координированной деятельности, делает организационное поведение целеполагающим и мотивированным. Отсюда понятие «принятие решений» становится ключевым в организаторской мысли.

Существуют следующие теоретические модели школы принятия решений:

- модель Барнарда Ч. (Barnard Ch) — теория кооперативной системы;
- модель Саймона Г. (Simon H.) — теория организационного равновесия;
- модель Томсона Дж. (Thompson J.) — теория группировки.

Теория кооперативной системы Барнарда¹

Основные положения данной теории организации следующие (рис. 4.1):

1. Принятие решений в качестве рамок для поведения происходит на индивидуальном и организационном уровнях.
2. Формальная организация опирается на цель, коммуникацию и участие.
3. Неформальная организация является одновременно источником и результатом формальной организации.

¹ Основные книги Барнарда следующие: *The Functions of the Executives, Organizations and Management, Elementary Conditions of Business Morale*

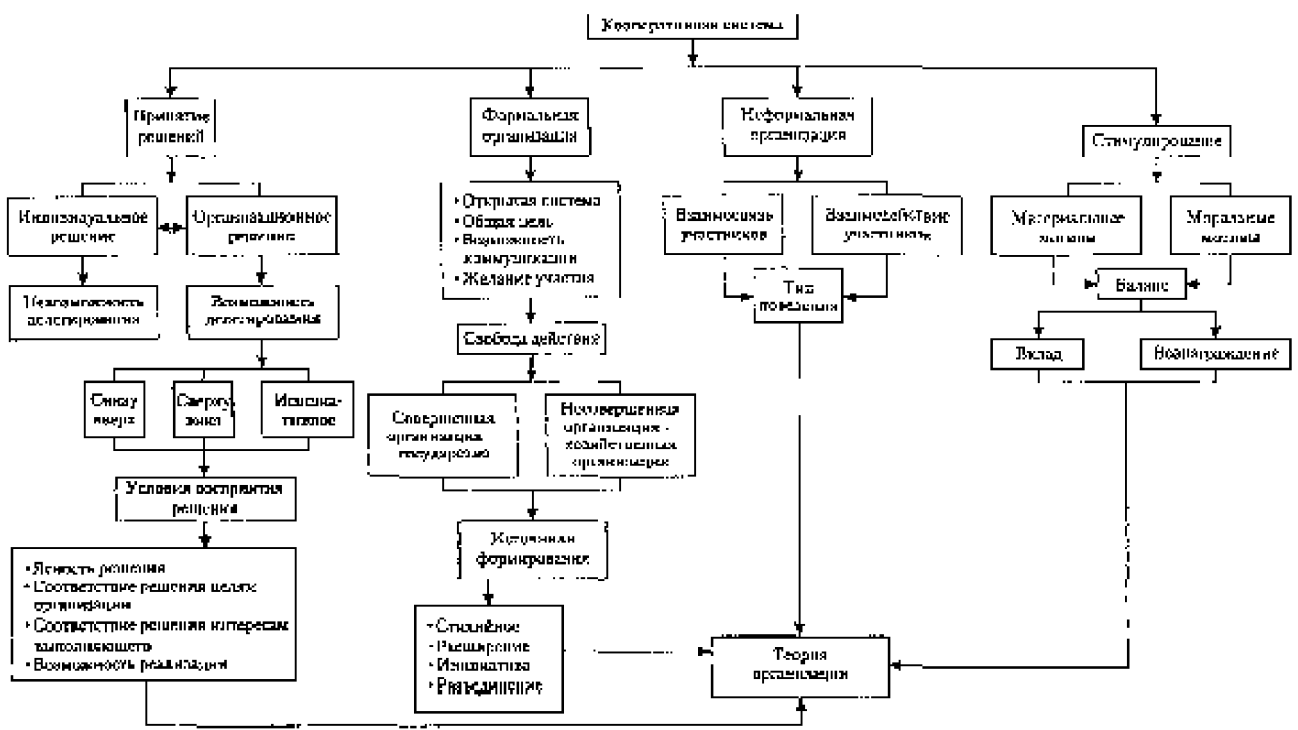


Рис. 4.1. Теория организации по Барнарду

4. Стимулирование является подходом в отношениях между индивидом и организацией и опирается на основу баланса вознаграждения и участия.

Теория Саймона¹

Теоретические положения модели организации по Саймону иллюстрирует рис. 4.2.



Рис. 4.2. Теория организации по Саймону

У Саймона особый подход к проблеме эффективности менеджмента². По Саймону когда оценивается управление или любой другой вид человеческой деятельности, то оценивается разумность того выбора, который люди делают из доступных или альтернативных действий. В этом контексте можно разделить оценку на две части: 1) каковы цели, в соответствии с которыми будет осуществляться некий план, т. е. этот аспект оценки касается нашего согласия или несогласия с ценностной посылкой, на которой основан план; 2) насколько эффективным в действительности будет этот план, т. е. этот второй аспект оценки касается нашей оценки корректности фактических данных, содержащихся в плане. Для того чтобы опре-

¹ Основные труды Саймона следующие: *Measuring Municipal Activities*, 1938; *Administrative Behavior*, 1949, 1965; *Public Administration*, 1950 (с др. авторами); *Organizations*, 1959 (с Марчем — March J.); *The New Science of Management Decisions*, 1960; *Models of Man*, 1967.

² Подробнее см.: Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. М.: Экономика. С. 249–273.

делить, согласны ли мы с целями, лежащими в основе управленческого решения или программы, нужно выяснить, чьи ценности лежат в их основе, т. е. проанализировать некоторые из критериев эффективности и ответственности.

Второй аспект оценки эффективности менеджмента можно назвать оценкой рациональности программы или плана. Рациональной можно назвать программу, в основе которой заложены реальные (действительные) данные, способствующие достижению поставленной цели. Любое утверждение о том, «рациональна» или «нерациональна» управленческая деятельность, спорно, если мы не уточним, какие именно цели мы преследуем в этой деятельности. Программа считалась бы рациональной, если бы оценивалась с точки зрения временных успехов, и нерациональной, если бы оценивалась в долгосрочном плане. В научной литературе, посвященной проблемам управления, много путаницы из-за отсутствия четкой формулировки критериев, по которым оценивается рациональность конкретных решений или программ. Подчас авторы считают, что оценивают рациональность управления, тогда как в действительности они высказывают согласие или несогласие с отдельными ценностями программы.

По мнению Саймона, люди, столкнувшись с проблемой выбора, не могут справиться с реальностью во всей ее сложности и прибегают к некой упрощенной ее модели. В реальной ситуации мы не можем делать каких-либо абсолютных выводов, а только выводы в пределах предвидимости и предсказуемости последствий. Но упрощение реальности принятия решений обычно простирается еще дальше. Таким дальнейшим упрощением, которое очень часто делается, является разделение последствий решений на три части: 1) те последствия, которые преследуются или которых избегают, позитивные и негативные ценности, подлежащие сравнению при оценке результатов; 2) те последствия, к которым лица, принимающие решения, относительно безразличны; для них не имеет большого значения, осуществляются эти последствия или нет; 3) альтернативные последствия, от которых, проводя эту программу (решение) вместо другой, они вынуждены отказаться,— это то, что экономисты называют вмененные издержки (или издержки выбора)¹. Нужно подчеркнуть, что эти различия результата не логические, а психологические. Под какую категорию подпадет результат, будет зависеть от того, какими ценностями руководствуется лицо, принимающее решение.

Различия между тремя видами результатов решения субъективны; они зависят от человека, принимающего решение. Однако различия существуют в реальном процессе принятия решений, и этот факт делает их существенными для понимания практики управления и идеологии современной теории управления.

Эффективность управленческого решения можно определить как отношение чистых положительных результатов (превышение жела-

¹ Саймон Г. А. и др. Указ соч. С. 257.

тельных последствий над нежелательными) и допустимых затрат. Решение можно назвать эффективным, если наилучший результат достигнут при заданных вмененных издержках или если заданный результат получен при самых низких издержках выбора. Необходимость сделать выбор фокусирует внимание на определенных желательных и нежелательных результатах. В качестве целей или задач рассматривается достижение желательных и избежание нежелательных результатов с использованием различных средств. Однако в отношении оценки этих средств нет критериев предпочтения, кроме одного — в какой степени один набор средств связан с большими допустимыми издержками, чем другой. Этот путь ведет точно к тому же определению эффективности, как и то, что было дано ранее.

При каких обстоятельствах можно пользоваться таким образом определенной эффективностью в качестве критерия выбора плана или решения? Согласно Саймону для этого необходимы два условия. Людские и материальные ресурсы (средства), которые предполагается использовать, должны быть ограничены и не могут использоваться на другие программы. Вот что подразумевается под термином «вмененные издержки». Если отвлечься от вмененных издержек, то человек, осуществляющий выбор, нейтрален к способу использования ресурсов. Конечно при условии, что с их помощью максимализируется результат¹. Если бы лицо, принимающее решение, не было ограничено в средствах, то при использовании можно было бы ориентироваться только на максимализацию чистых результатов, не принимая во внимание критерий вмененных издержек. Оно делало бы свой выбор, учитывая уровень достигнутого эффекта, а не уровень результатов по отношению к произведенным затратам.

Если объем используемых средств безразличен, то при оценке альтернативных вариантов учитывалась бы не только общая величина необходимых ресурсов, но и конкретный способ, которым эти ресурсы используются. Конечно, если второе условие не соблюдается, если принимающий решение не безразличен к используемым средствам, то он всегда может подправить свой критерий эффективности, расширив понятие «результаты». Например, он может включить в «результаты» тот эффект, который осуществляемый план оказал на здоровье и самочувствие его служащих или на заработную плату служащих его подрядчиков, если именно это ему не безразлично. Но тем самым он постоянно соединяет критерий эффективности с более широким критерием рациональности, и эти два термина снова становятся синонимами. Критерий эффективности упрощает процесс принятия решения только в том случае, если действительно имеется широкий спектр последствий, которые он готов рассматривать (по крайней мере приблизительно) как нейтральные средства. Отнесение конкретных аспектов процесса принятия решений к категории «ней-

¹ Саймон Г. А. и др. Указ. соч. С. 255–257.

тральных средств» — отражение ценностей лица, принимающего решения. Поэтому то, что рассматривается в качестве этих средств, варьируется от одного человека к другому и от одного общества к другому.

Та степень, в какой участники организации относятся к работе как к «нейтральному средству», имеет важное значение для ее равновесия. Понятие «вмешанные издержки» — это еще один способ (как и понятие «нейтральные средства») упрощения сложной реальности при принятии управленческих решений.

Согласно Саймону критерий эффективности управления — это приближенное выражение критерия рациональности при принятии решений. Суждение о том, какой выбор эффективен, как и суждение о том, какой выбор рационален, всегда делается относительно проводимых в жизнь ценностей. Поэтому когда измеряют или оценивают эффективность, надо знать, какие или чьи ценности максимизируются. Прежде чем измерять результаты, нужно определить систему ценностей или задач, с точки зрения которых должна производиться оценка. Выявление задач — самый трудный этап в оценке эффективности управления. Если же считается, что деятельность организации направлена одновременно на две или более задачи, то возникает следующая трудность: какова приоритетность этих задач? Система оценок в лучшем случае может показать, каковы результаты и того и другого варианта действий. Однако она не может показать, какой вариант действий предпочтительнее. Тем не менее определение задач тесно связано с их согласованием, учитывая при этом вопрос об ответственности. Оценка управления имеет смысл только после того, как четко и правильно определены задачи.

Второй и третий этапы оценки — определение того, какой уровень результатов достигнут, как различные варианты управленческих действий повлияют на этот уровень. К заключительному этапу оценки эффективности — сравнению результатов по их затратам можно приступать только после выполнения предыдущих этапов. Оценка эффективности не может быть более обоснованной, чем процесс определения задач. Она не может быть точнее, чем оценка результатов или оценка того, как управленческие меры сказались на результатах. По мнению Саймона, в целом мы знаем очень мало о том, как измерять эффективность управления. Гораздо легче измерять то, что Вальдо называет «эффективностью различных инструментов и процедур механического и рутинного характера». Именно в таких областях, где связь между средствами и целями легче всего проследить, с наибольшим успехом можно осуществить оценку эффективности.

Несмотря на то, что с измерением эффективности связаны большие трудности, оставить поиски лучших методов оценки равноценно тому, чтобы оставить попытку использования критериев рациональности при принятии решений. Поведение может быть рациональным только в той мере, в какой возможно предсказать и

оценить последствия действия. Единственная точка опоры, на которой основана рациональность, это система поддающихся определению ценностей; единственный рычаг, который можно использовать, — это знание зависимостей между управленческими решениями и реализацией ценностей. Более того, совершенствование методов оценки эффективности связано с совершенствованием методов обеспечения ответственности.

В заключение Саймон утверждает, что в тех ситуациях, где мы готовы разделять средства и цели, мы можем определить эффективность как максимализацию достижения наших целей путем использования ограниченных нейтральных средств. Именно это значение термина имеет больше всего отношение к традиционной теории управления. Когда мы посмотрим на решения, принимаемые в организациях, с точки зрения разных участников, то мы увидим, что все группы участников имеют разные системы ценностей, к которым они стремятся, и рассматривают разные вещи в качестве «нейтральных средств» и допустимых издержек. Поэтому все группы участников будут оценивать эффективность по-разному. Выживание организации требует того, чтобы она сохраняла достаточный уровень всех этих разных видов эффективности, чтобы у всех ее членов были основания для непрерывного участия в работе. Когда эффективность превысит минимальный уровень, то некоторые группы участников могут попытаться получить долю созданных тем самым «излишков». Согласно традиционной теории эффективности, ориентированной прежде всего на ценности высших менеджеров, эти излишки должны предназначаться для уменьшения расходов (или успеха), понимаемых с точки зрения политики, — целей организации.

Таким образом, согласно Саймону менеджмент равнозначен принятию решения и тому, как оно может приниматься более эффективно. Как известно, традиционная управленческая теория основана на полной рациональности лиц, принимающих решения. Эта модель управления представляет «экономического человека», который имеет дело с реальным миром во всей его сложности. Он выбирает рационально определенный лучший курс действий из возможных с целью максимализировать свой результат (например, свою прибыль). Но очевидно, что эта модель отличается от реальной, так как в человеческом мышлении и поведении присутствует большой нерациональный элемент. Потребность в административной теории вызвана именно практическими ограничениями человеческой рациональности. Эти границы рациональности не статичны, а зависят от самой организации, в которой работающие в ней люди принимают решения.

Задача администрации поэтому заключается в создании такой окружающей среды индивидуума, которая приближала бы практическое принятие решений к рациональному, что оценивается с точки зрения целей организации. Вместо «экономического человека» Саймон предложил модель «административного человека». В то время как «экономический человек» максимализирует, т. е. выбирает

наилучший курс из возможных, «административный человек» ищет курс, который удовлетворителен или по крайней мере достаточно хорош. В этом случае принимающий решение человек имеет дело со значительно упрощенной управленческой ситуацией. Он принимает во внимание только то относительно небольшое количество факторов, которое он способен охватить. «Большинство случаев принятия решений человеком как индивидуальных, так и организационных связано с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив. Только исключительные случаи связаны с поиском и выбором оптимальных альтернатив». Таким образом, «удовлетворительно работающие» руководители обходятся без поиска всех возможных альтернатив и могут пользоваться относительно простыми принципами здравого смысла. С точки зрения бизнеса они ищут не «максимальную прибыль», а «удовлетворительную прибыль», не «оптимальную цену», а «справедливую цену».

Какая техника принятия решений является приемлемой? При обсуждении этой проблемы Саймон вводит различия между двумя полярными типами решений: запрограммированными и незапрограммированными. Эти понятия не являются взаимно исключаящими, но составляют непрерывное множество относительно запрограммированных решений на одном конце континуума до полностью незапрограммированных решений на другом. Поскольку люди способны хозяйствовать интеллектуально во многих новых или сложных ситуациях, то они, скорее всего, действуют недостаточно эффективно. Стоимость применения незапрограммированных решений в сферах, где могут быть использованы специальные правила и процедуры, по-видимому, высока, и организация должна стараться запрограммировать как можно больше решений. Саймон утверждает, что с помощью традиционных методов программирования управленческих решений «автоматические фабрики будут работать на основе программируемых решений, производимых в автоматизированных офисах».

Хотя исследователи в сфере менеджмента рассматривали широкий круг аспектов функционирования экономических организаций, продолжают существовать взгляды, что именно анализ принятия управленческих решений является ключом к пониманию процессов управления организацией в целом и проблеме эффективности этих процессов, в частности. Этот подход был открыт Саймоном, согласно которому управление и есть принятие решений. Его коллега Марч Дж. (March James G.) развивает этот подход для рассмотрения нерациональности процесса принятия решений. Согласно Марчу процесс устойчивого продвижения к конечному выбору далек от рационально-контролируемого. Беспорядок и сложность, окружающие процесс принятия решений, недооцениваются. Многие вещи происходят внезапно. Взгляды и цели меняются, соответственно меняются отношения между участниками процесса принятия решения. Не ясно ни что должно быть сделано, ни как это следует делать. В этом запутанном мире организаций, где участники не представля-

ют, что происходит, решения могут быть слабо связаны с тем процессом, к которому они относятся, и организации могут не знать, что они делают.

Это мир, где существуют познавательные, политические и организационные ограничения рациональностей. Внимание — дефицитный умственный ресурс. Человек не может уделять внимание всему одновременно и не может быть одновременно везде. Таким образом, люди участвуют в отдельных частях принятия отдельных решений, а не во всех. Чему они уделяют внимание, зависит от различных требований к принятию решений, хотя большее внимание одному решению означает недостаточное внимание другим. Как указывает Марч, «каждый вход является где-нибудь выходом». Таким образом, распределение времени имеет решающее значение, а именно установление момента, когда и к чему присоединиться и каким причинам уделять внимание.

Марч, как и его предшественник Саймон, разделяет концепцию ограниченной рациональности. В дефиците не только внимание, но и умственные способности ограничены, поэтому даже если принимающий решения намерен быть рациональным, существуют суровые ограничения на его рациональность. Решения принимаются, когда известно намного меньше, чем в принципе может быть известно. Помимо недостаточного внимания и ограниченной рациональности существуют беспорядок предпочтения. Участники организации или принятия решения меняют свое отношение к тому, что они хотят. Даже если они знают, чего хотят, они могут игнорировать собственные предпочтения и следовать чьим-либо советам или традициям. Они могут формулировать свои предпочтения неоднозначным образом. Их предпочтения могут находиться в конфликте с предпочтениями других участников.

С другой стороны, познавательные ограничения рациональности связаны с политическими причинами. Марч обнаружил, что фирма, да и любая другая организация, представляет собой **многоцелевую политическую коалицию**. «Состав фирмы не является данностью, он определяется путем переговоров. Цели фирмы не даны, они определяются путем сделок». Коалиция включает менеджеров, рабочих, держателей акций, поставщиков, покупателей и др., а также все отделы и подотделы, на которые организация разделена. Каждый имеет собственные представления насчет того, какой должна быть фирма и какие у нее должны быть цели. Таким образом, переговоры и сделки, а не определенная рациональность, присущи организации. Здесь политические ограничения рациональности соединяются с организованными ограничениями. Это ограничения, установленные организованной анархией. Организованная анархия имеет три основных свойства:

- так как предпочтения не ясны, организация обнаруживает свои цели из собственной деятельности, а не путем их ясного определения заранее;

• так как она имеет «неясную технологию», ее собственные процессы не понимаются ее членами, и она работает путем проб и ошибок, а не за счет понимания того, что она делает;

• так как она имеет переменный состав участников, включенные в ее дела люди постоянно меняются.

Процессы принятия решения, обусловленные этими познавательными, организационными и политическими характеристиками, должны быть ограниченными для того, чтобы быть влияющими. Не только в организациях, подверженных организованной анархии, но и даже в коммерческих фирмах такой процесс принятия решения имеет четыре особенности: *квазиразрешение конфликта; умение избежать неопределенности; проблемный поиск, организационное обучение.*

Следует заметить, что хотя принятие решений является частью жизни любого человека, это весьма важная функция управляющих. Почти любое управленческое действие включает принятие решений. Некоторые специалисты (например, Саймон и Марч) даже утверждают, что принятие решений и есть управление, а работа управляющего и есть работа по принятию решений. Другие, хотя и допуская, что этот процесс присутствует почти в каждой функции управления, менее склонны признавать, что любой единичный компонент представляет собой всю деятельность целиком. Остальные же считают, что большинство управляющих вообще не принимает никаких решений, а лишь реализует решения, принятые на более высоком уровне. Ранние теории (в частности традиционные теории) о том, как отдельные люди принимали решения, были основаны, как уже сказано выше, на концепции «экономического человека». Утилитарные философы, такие, как Бентам Дж. (Bentam J.) и Милль Дж. (Mill J. S.) считали, что цель всего человеческого поведения — *поиск удовольствия и избегание боли*. Ценность (полезность) любого объекта или действия, в соответствии с их мыслями, должна оцениваться по *разнице между удовольствием, которое это дает, и болью, которой это грозит*. Бентам даже зашел настолько далеко, что создал «гедонистическое исчисление», которое было формой, предшествующей тому, что может быть названо анализом «затраты/выгода»¹.

Основопологающим положением теории экономического человека является то, что все люди знают альтернативы, имеющиеся в данной ситуации, и все последствия, которые они вызовут. Она также предполагает, что люди будут вести себя рационально, т. е. они будут делать выбор так, чтобы максимально увеличить какую-то ценность. Даже сегодня большинство микроэкономических теорий основано на допущении *максимализировать прибыли*. Очевидно, неправильно полагать, что люди всегда ведут себя рациональным образом². Саймон считал, что «административный че-

¹ Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. М.: Византерго 1992. Т. 1, С. 81--83.

² Там же. С. 28.

ловека» — более точная модель реальности, поскольку управляющие никогда не были полностью информированы и редко были способны что-либо максимализировать. Вследствие физических ограничений тех, кто принимает решения, Саймон ввел *принцип ограниченной рациональности*. Поскольку оптимизация выглядит для «административного человека» слишком трудной, Саймон предположил, что «удовлетворение» — более реалистичная и типичная процедура. Стремящийся к удовлетворению рассматривает возможные альтернативы, пока не найдет такую, которая соответствует *минимальному стандарту удовлетворения*. Несмотря на то что многие новые количественные методы дают управляющему лучшее понимание ситуации, в которой принимается решение, исследования реального поведения при принятии решений подкрепили эту теорию.

Теория группировки Томпсона¹

В теории группировки (grouping theory) организация представляет собой рациональный организм, стремящийся к осуществлению определенных целей. Данный организм характеризуется предсказуемостью деятельности и поведения согласно своим целям. Однако поведение организации обусловлено логикой несовершенной рациональности, так как условия окружающей среды и характер технологий порождают условия неопределенности. В этом случае организация пересматривает свою организационную структуру вплоть до координации своей деятельности в новых условиях. Координация опирается на идеи взаимозависимости своих частей путем группировки (grouping) деятельности и действий в рамках специализированных подразделений. Таким образом, необходимость координации отчасти опирается на роль технологии в увязке индивидов и групп. Другими словами, координация осуществляется путем проектирования и структуризации организации.

Основные положения теории группировки следующие:

1. Поскольку организация является открытой системой и функционирует в условиях неопределенности, то ее действия обусловлены логикой несовершенной рациональности.

2. Функционирование организации состоит из трех уровней:

- технологический уровень — специализируется на производственной деятельности организации;
- управленческий уровень — обеспечивает подходящую материальную и социальную среду для осуществления технологического уровня;
- институциональный уровень — регулирует отношения организации с окружающей средой.

¹Основная книга Томпсона: Organization In Action, 1967.

3. Организация выделяет часть своих подразделений для противостояния условиям неопределенности, а остальные части — для выполнения работ, посредством которых достигаются цели.

Таким образом, теория группировки исходит из следующих основных положений (рис. 4.3):

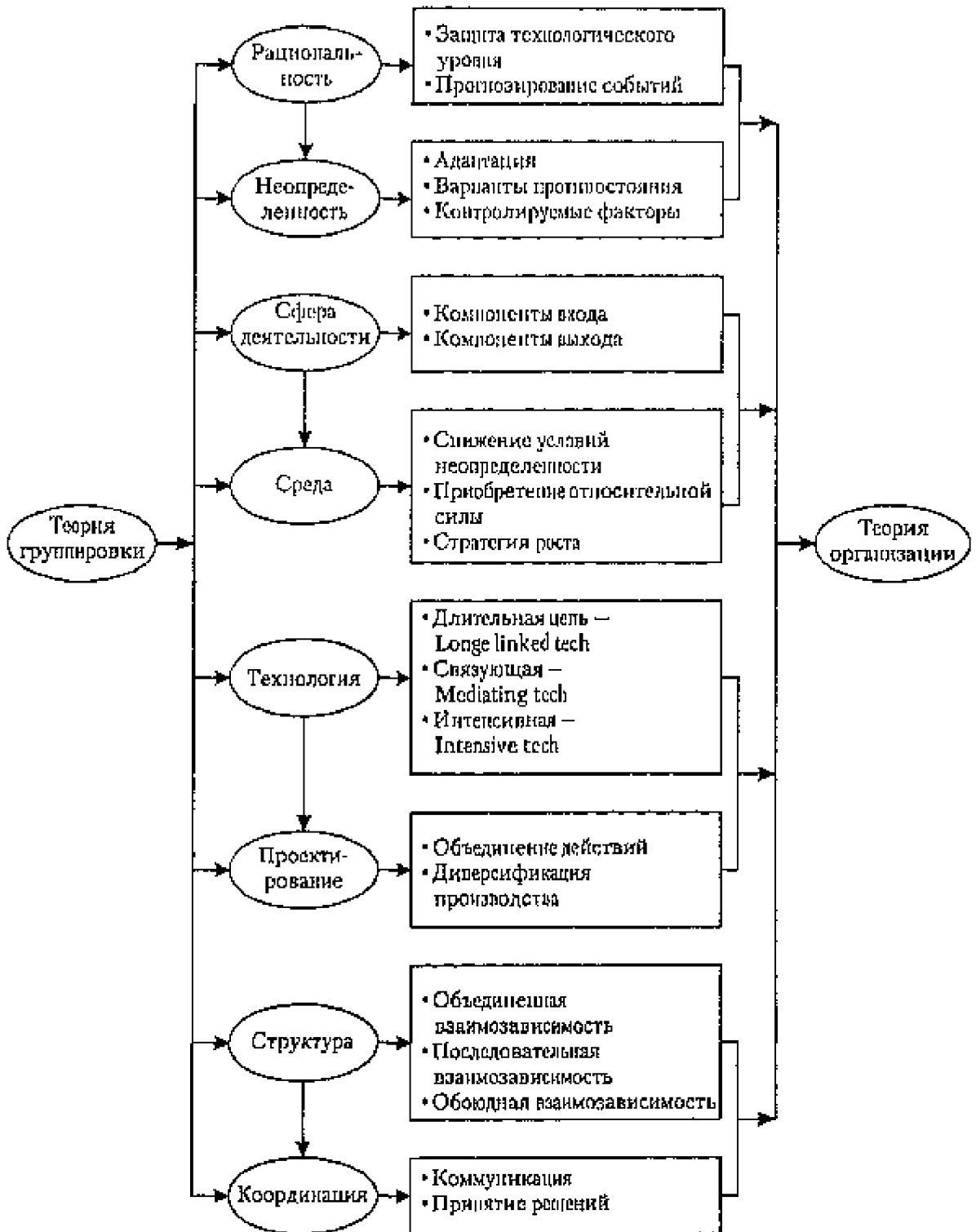


Рис. 4.3. Теория организации по Томпсону

- организационная рациональность и условия неопределенности;
- сфера (отрасль специализации) организации и организационная среда;
- технология организации и организационное проектирование;
- организационная структура и координация.

4.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

С середины 70-х гг. прошлого века в менеджменте и теории организации сложился и получил большое распространение **системный подход**.

Этот подход рассматривает все процессы и явления, происходящие в организации (а также в менеджменте) в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими составляющим ее элементам. Изначальный недостаток различных теорий организации заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то важном элементе, а не рассматривают организацию (и/или управление) как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающих специфическими функциями. Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Поэтому другой важной особенностью организаторских учений данного подхода является то, что они все в большей или меньшей мере исходят из наличия так называемого **системного эффекта**, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей (рис. 4.4). Простая система ориентирована на достижение одной цели, а сложная система стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей. Поскольку все организации являются системами, управление системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе-входе системы будет увеличиваться. В противном случае управление организацией не является эффективным.

Общее понятие теории систем

Система — это целостное и сложное явление, состоящее из различных взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, действие и функции которых вносят свой вклад в характеристику желаемой цели системы (выхода системы). Такое определение содержит в себе многочисленные явления, начиная от системы вселенной и заканчивая организацией (или частью организации) в качестве системы. Все системы являются открытыми друг для друга, они взаимодействуют и зависят друг от друга.

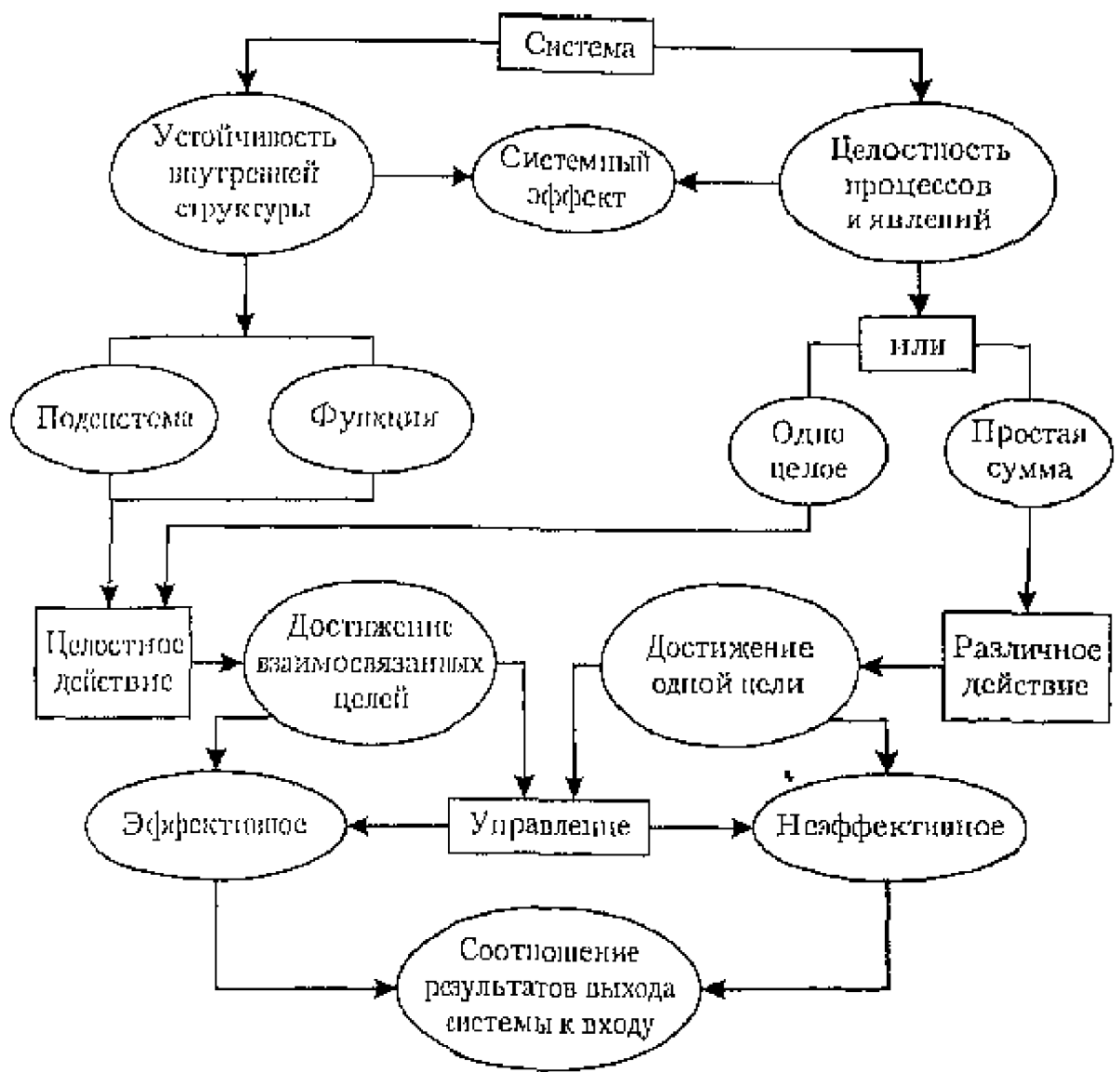


Рис. 4.4. Системный эффект в теории организации

Теория систем обеспечивала возможность сближения различных подходов к организаторской мысли через три составляющих ее части (рис. 4.5):

- философию систем;
- анализ систем;
- управление системами.

Первая попытка представить общую рамку для объединения методик различных научных исследований под так называемой общей теорией систем была предпринята Бертаинффи В. (Bertalanffy V.) в 1951 г. Целью такой теории является нахождение способов координации функционирования разных явлений. В работе, опубликованной в 1956 г., Болдинг К. (Boulding K.) определил уровни систем¹:

¹ Boulding K. General systems theory (Management Science, 2:3 April 1956). P. 202--205.

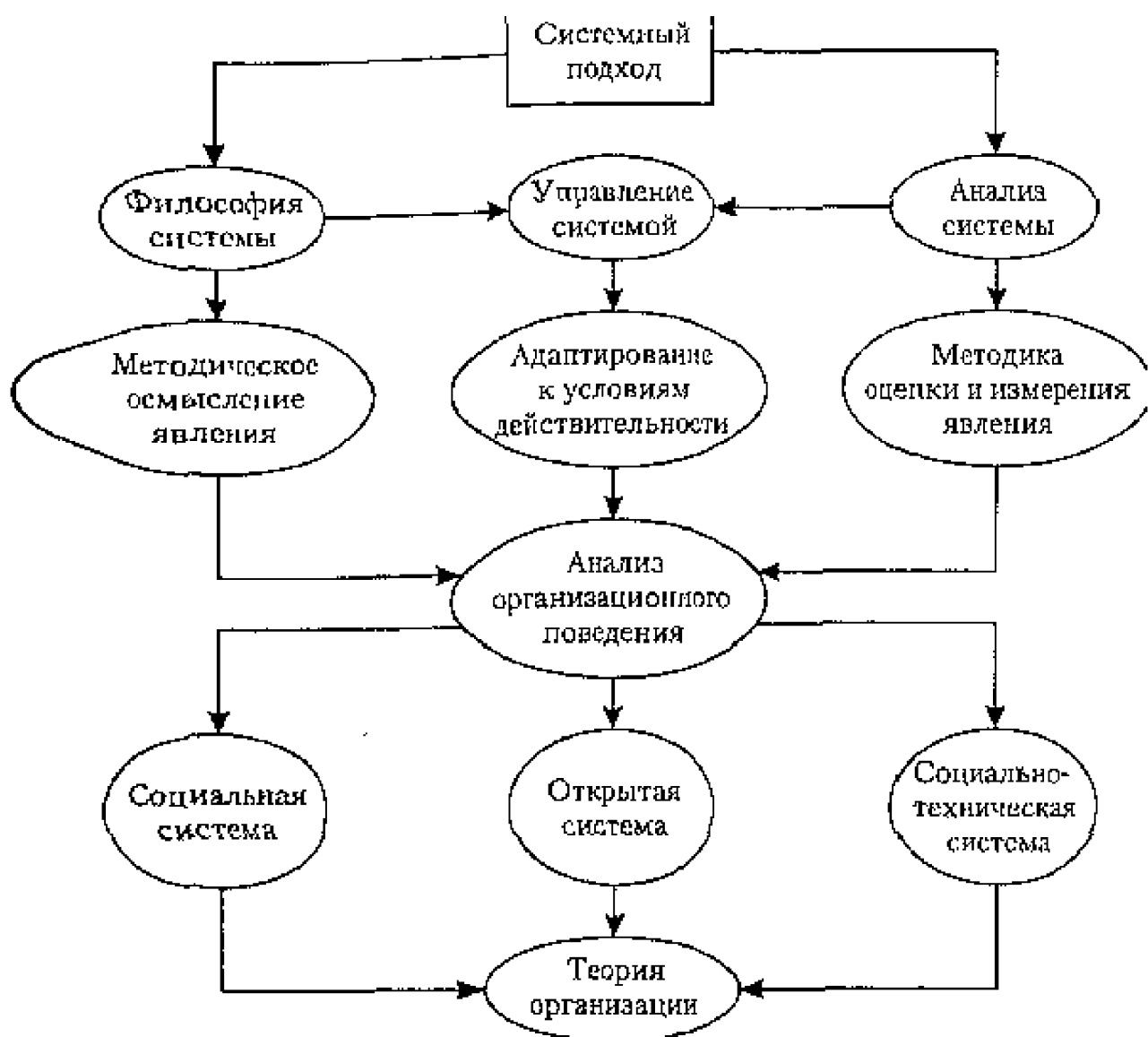


Рис. 4.5. Составляющие части системного подхода

1. Структурный — статичный уровень.
2. Уровень динамичной системы для определения необходимых движений.
3. Уровень себернетки (cybernetic) — способствует осуществлению сбалансированности и обеспечению обратной связи и контроля.
4. Уровень открытой системы, характеризующий саморазвитие, возможность роста и взаимодействие с окружающей средой.
5. Наследственно-социальная система — уровень социальной ячейки, опирающейся на разделение труда.
6. Биологическая система — уровень движения и целенаправленного поведения.
7. Человеческая система — уровень расшифровки символов и передачи мысли.
8. Социальная система — уровень человеческой организации.
9. Бесконечная система — уровень неизвестных абсолют.

10. Социально-техническая система – уровень человеческой организации, опирающейся на технологии повышения ее функционирования.

Практически все исследования понятия системы в рамках теории организации сосредоточены на следующих уровнях:

- социальная система;
- открытая система;
- социально-техническая система.

Понятие социальной системы

Социальная система формируется в результате непосредственного (и/или) косвенного взаимодействия двух и более людей для достижения какой-либо цели или целей. Характерные черты социальной системы:

- ясность определенных целей;
- всеобщая организационная иерархия;
- открытость системы;
- ясность проблем согласия, интеграции и порядка; возможность нахождения более осмысленных и рациональных решений.

Основными положениями социальной системы являются:

- адаптация (adaptation);
- осуществление целей (goal attainment);
- интеграция (integration);
- ожидание согласованности целей организации и ценностей общей социальной системы (latency).

Социальное действие в социальной системе можно классифицировать следующим образом:

- субъективность против объективности;
- индивидуализм против коллективизма;
- направленность (результативность) против качественности;
- специализация против диверсификации.

Понятие открытой системы

По мере возникновения и усложнения связей организации с окружающей средой акцент в исследованиях по теории организации переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним окружением. В результате сформировались черты теории организации как открытой системы (open – system theory).

Концепция открытой системы опирается на понимание и затем использование взаимосвязи между тремя переменными (рис. 4.6):

- входы (inputs) – идеи, материальные ресурсы, люди, информация;
- действия (activities) – изменение ресурсов, входящих в систему, и превращение их в выходы (продукты и услуги);

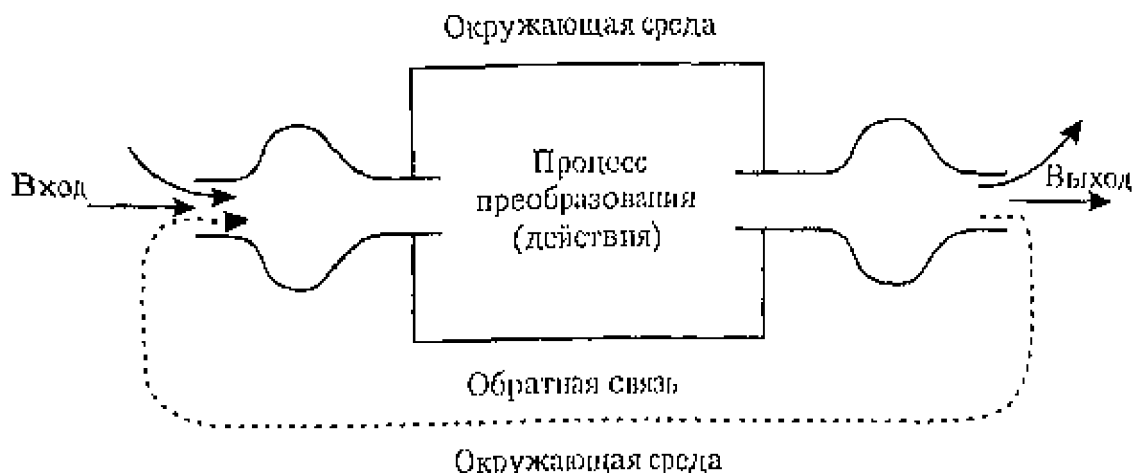


Рис. 4.6. Составляющие части открытой системы

- выходы (outputs) – результаты действий: продукты и услуги, решения, информация, поведение на рынке.

Открытая система характеризуется следующими чертами¹:

- приобретение энергии деятельности (ресурсы) из окружающей среды;

- внутренние действия для преобразования приобретенной энергии;

- интеграция и связь компонентов системы между собою, что

обеспечивает непрерывность протекающих в системе процессов:

- приобретение ресурсов;

- подготовка ресурсов;

- преобразование ресурсов;

- сохранение и поддержка системы;

- использование результатов деятельности для получения новых ресурсов;

- цикличность событий, происходящих в системе;

- аккумуляция энергии системы для противостояния возможности возникновения проблемных ситуаций;

- необходимость информации, обратной связи и кодирования данных;

- устойчивость и сбалансированность движения:

- внутренняя сбалансированность между частями системы;

- внешняя сбалансированность с переменными окружающей среды системы;

- отличие системы от аналогичных систем в вопросах функционирования;

- системы достигают одинаковых результатов (количественных и качественных) несмотря на то, что они функционируют в разных условиях окружающей среды.

¹Katz D., Kahn R. The Social psychology of Organization. N.Y.: Wiley and Sons, 1960 P 19-29

Понятие социально-технической системы

Социально-техническая система обращает внимание в исследовании теории организации на взаимосвязь между следующими переменными:

- технологией;
- окружающей средой (внутренней и внешней);
- интересами (и/или эмоциями) участников организации;
- организационной структурой.

Более подробно об этом понятии мы будем говорить в дальнейшем.

Таким образом, главной концепцией в методологии исследования теории организации является системный подход к организации и управлению организацией. Системный подход предполагает комплекс приемов и правил, которые используются в решении проблем методологии исследования, существования и функционирования организации.

Система — это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде. Систему характеризуют¹:

- **элементы** представляют собой наименьшую часть системы, внутренняя структура которой может не учитываться при рассмотрении системы в целом;

- **среда** — это вся совокупность объектов, существующих вне или за границами системы, но взаимосвязанных с ее элементами и с ней в целом;

- **граница** — различие внешних и внутренних связей элементов системы, которое определяет ее целостность и ограниченность от среды;

- **связи** — разнообразные взаимодействия и зависимости элементов, определяющие их существование, место и роль в системе.

Основные принципы системного подхода заключаются в следующем:

1. **Принцип оценки объекта управления как целостной совокупности различных видов деятельности человека**, взаимосвязь между которыми определяет возможность достижения общего результата и поставленной цели. Деятельность человека является главным системообразующим фактором. Все разнообразие объектов управления сводится к одному понятию — «социально-экономическая система».

2. **Связь в системе** — это всегда связь противоречивости, которая может быть выражена прямо или косвенно, четко или расплывчато. Поэтому если управлению предназначено согласовывать деятельность людей, гармонизировать их поведение, то главной его задачей является разрешение противоречий, иначе — разрешение проблем.

3. **Принцип органичности (эффект целостности)** заключается в том, что свойства любой системы зависят от свойств ее элементов, но при этом не определяются полностью этими свойствами. Свойства системы в целом не сводятся к свойствам ее элементов или сумме этих свойств.

¹Подробнее см.: *Коротков Э. М. Концепция менеджмента*. М.: ДеКА, 1998. С. 112–113.

Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одному из ее элементов. Это свойство очень заметно проявляется в таких понятиях, как эффективность и качество управления.

4. **Принцип генетической определенности**, который требует при решении любой проблемы в процессе управления подходить с позиций ее происхождения, природы, анализировать ее истоки и последствия.

5. **Принцип пространственно-временного существования системы**. Он не сводится к пониманию внешней среды. Все связи, и внутренние, и внешние, все элементы существуют в определенных пространственно-временных отношениях, которые влияют на их существование, проявление и функционирование. Это протяженности связей и место элементов системы в этих протяженностях.

6. **Принцип историчности или этапности, цикличности существования и развития системы**. Этот принцип требует учета тенденций развития системы, предвидения подъемов и спадов в этом развитии, готовности к кризисным ситуациям и рискованным решениям, определению особенностей современного этапа существования системы и не как отделенного от общей тенденции варианта, а как связующего звена предыдущего и последующего этапов.

7. **Принцип условности границ системы**. Любая система имеет границу с внешней средой, но эта граница имеет условный характер. При этом целостность системы не исчезает. Просто она включается в другую систему, более высокого порядка или больших масштабов.

8. **Принцип разделения системообразующих и системоразрушающих факторов, их флуктуации¹**, т. е. взаимопереходы, взаимодействия. В функционировании и развитии любой системы объективно существуют и те, и другие факторы.

9. **Принцип соотносительности**. Его содержание заключается в том, что для любой системы необходимо определенное соотношение ее элементов и частей. Это соотношение может меняться, но в определенных пределах оно нормативно заметно.

10. **Принцип коммуникативности** заключается в том, что объект управления — социально-экономическая система — существует благодаря связям социально-информационного характера. Коммуникации между людьми в процессах их совместной деятельности определяют функционирование и развитие системы.

В последующей части этой книги данные принципы находят свое отражение.

4.3. ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Суть подхода

В теории организации представители классического направления исследовали проблему рационализации поведения человека в организации для достижения стабильности и равновесия в деятельности

¹Флуктуация - лат. fluctuatio — колебание. - *Примеч. авт.*

организации. В то же время поведенческие направления обратили внимание на исследование мотивации поведения человека в организации для достижения той же цели — стабильности и равновесия функционирования (рис. 4.7). Однако философия этих направлений игнорировала философию противостояния, противоречия и борьбу в деятельности людей и организаций.

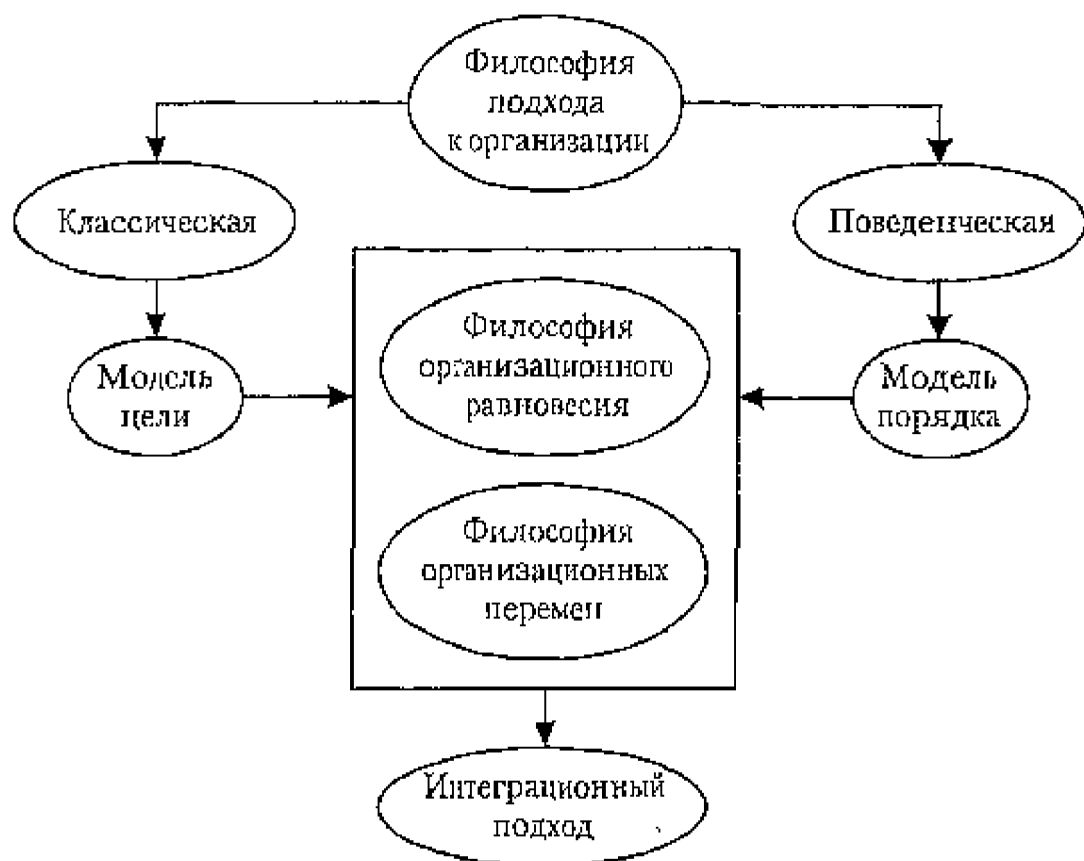


Рис. 4.7. Источники формирования интеграционного подхода

Таким образом, интеграционная модель организации предполагает сочетание факторов силы, борьбы и изменения наряду с факторами стабильности и равновесия в организационном поведении¹.

Интеграционный подход расширяет понятие организаторского явления в сторону передвижения уровней построения теории организации следующим образом:

- переход исследования организационных перемен от понятий равновесия и гармонии к понятиям противоречия, борьбы и силы;
- переход исследования организационных перемен от уровня «человек—организация» к понятию «группа—организация» и затем к исследованию взаимоотношений между составляющими частями организации;

¹ Boulding K. E. The organizational Revolution, N.Y., 1953 P. 11.

- переход исследования от уровня закрытой системы к уровню социальной системы, открытой системы и, наконец, социально-экономической системы;

- переход исследования от параметров организационной статичности к параметрам организационной динамичности, основанной на идее относительной стабильности и динамического равновесия.

Основные положения интеграционного подхода

- **Формирование организации** основывается на следующих принципах:

- организация формируется как реакция на экономические, социальные, политические и культурные потребности;

- организация формируется планомерно или стихийно, формально или неформально. В любом случае формирование организации должно быть легитимно для того, чтобы окружающая среда воспринимала ее.

- **Организационное поведение** обусловлено следующими факторами:

- человеческое поведение является основным параметром организационного поведения, так как человеческий фактор характеризуется социальными и психологическими чертами, поэтому поведение индивидумов и групп индивидумов влияет на организационное функционирование;

- власть в организации определяет тип поведения ее участников и организационных отношений между ними;

- адаптация поведения участников организации осуществляется путем руководства, коммуникации, принятия решения, стимулирования, контроля;

- благодаря гибкости информационной системы организации участники осуществляют возможность контроля над всеми процессами ее участников и тем самым предотвращают риски и используют потенциальные возможности в ее пользу.

- **Рост организации и ее развитие** основываются на следующих положениях:

- силы организационного роста и развития сосредоточены в внутренних характеристиках самой организации, а также на организационном климате и окружающей среде;

- динамика роста и развития организации — это закономерная исходящая из динамической природы организации и взаимоотношений с окружающей средой;

- эффективность организации и продолжительность ее существования отчасти зависят от типа отношений ее участников.

- **Взаимодействие организации с окружающей средой:**

- организация стремится устанавливать динамичное равновесие между требованиями ее существования и успеха, с одной стороны, и требованиями окружающей среды и ее ограничениями — с др

Такое равновесие обусловлено влиянием внутренних характеристик организации и внешних перемен окружающей среды;

— существующая организация в состоянии изменить свои функции и скорректировать свою деятельность для удовлетворения новых потребностей окружающей среды;

— организация характеризуется продолжительностью деятельности, так как ее выходы обеспечивают возможность приобретения ею необходимых входов;

— динамическое равновесие организации осуществляется путем сбалансированности между расходами деятельности и отдачей от этих расходов.

4.4. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Суть подхода

Теоретические положения ситуационного подхода в теории организации (а также в теории управления) предназначены для исследования различных перемен организационного поведения. Такое исследование рассматривает организаторские явления по двум направлениям (рис. 4.8):

- расположенность или ситуационность (situational) организационных позиций или положений. Такое направление обращает внимание на проблему лидерства в организации для адаптирования организационного поведения в зависимости от условий организационного положения;

- непредвиденность или случайность (contingency) обуславливается исследованием организаторского явления комплексно:

- наличием множества вариантов в жизни организации, что соответствует идее изменения, нестабильности и затруднения прогнозирования вследствие условий неопределенности;

- взаимодействием частей и видов деятельности организации, что соответствует идее взаимозависимости организационных параметров и их влияния, а также необходимостью постоянной адаптации этих параметров;

- дифференцированностью места и времени условий каждого организационного положения, что соответствует идее адаптирования к условиям каждого положения или позиции.

Теоретическое положение ситуационного подхода

Основное теоретическое положение ситуационного подхода к теории организации заключается в том, что степень ее эффективности и успеха определяется степенью адаптации организационной структуры и организационного поведения факторами и ограничениями окружающей среды. Такое положение осуществляется путем проверки следующих предположений:

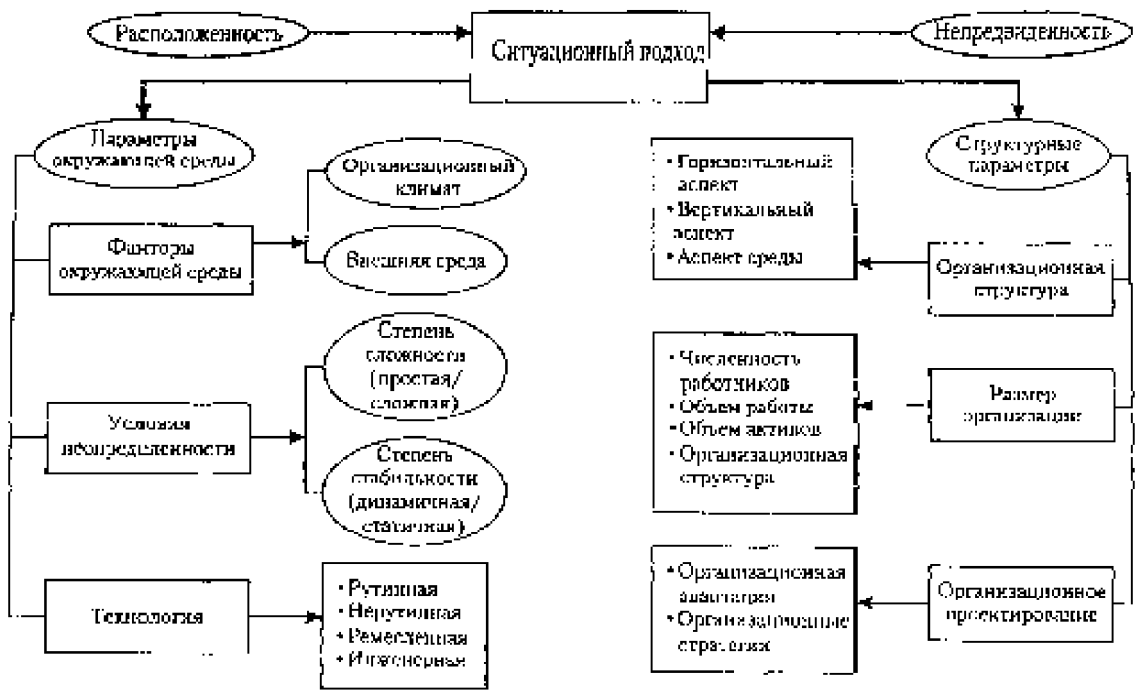


Рис. 4.8. Ситуационный подход в теории организации

- условия неопределенности — фактор, определяющий адаптивность организации;
- технология — взаимовлияющий фактор между средой и организацией;
- размер организации — структурный фактор, определяющий характеристики организации и ее возможности к адаптации;
- выбор варианта организационного проекта — решающий фактор в вопросе определения рамок адаптации.

Таким образом, ситуационный подход представляет определенную рамку взаимоотношений между различными условиями окружающей среды и различными типами организационных структур. Основные положения данного подхода можно разделить на две группы параметров.

Первая группа параметров — **параметры окружающей среды:**

1. Факторы окружающей среды:

- организационный климат (внутренняя среда):
 - уровень индивидуумов (культура, техническая и управленческая комплектность, типы поведения между работниками, обязательность целей организации);
 - уровень функций (техническая характеристика организационных подразделений, степень взаимозависимости подразделений, внутренняя борьба подразделений и участников организации);
 - организационный уровень (организационные цели, организация труда, участие в реализации целей, характер продукции или услуг);
- окружающая среда (внешняя среда):
 - уровень клиентуры (потребители, распределители, поставщики, конкуренты);
 - социальный уровень (культурная и политическая позиция в отношении выходов организации, отношения с государством и т. д.);
 - технический уровень (показатели улучшения выходов, совершенствование технологий труда и т. д.).

2. Условия неопределенности.

Неопределенность окружающей среды и организационного климата организации влияют на ее организационную структуру и поведение:

- планирование — для улучшения прогнозов и уменьшения возможных ошибок;
- контроль — своевременная корректировка планов и решений для противостояния возникших ситуаций;
- руководство — в вопросах централизации и децентрализации разработки и принятия управленческих решений;
- аналитическая деятельность — для определения потребности организации в вопросах адаптации и модернизации.

Представители ситуационного подхода предложили модель измерения и оценки степени неопределенности в ее отношениях с элементами окружающей среды. Модель содержит два аспекта:

- степень сложности (простой/сложный);
- степень стабильности (динамичный/статичный).

Такая модель объясняет четыре варианта взаимоотношений между степенями сложности и стабильности в условиях неопределенности:

- вариант неопределенности (простой/статичный) — меньшее число факторов окружающей среды и меньшее их изменение. В этих условиях неопределенность незаметная;
- вариант неопределенности (простой/динамичный) — меньшее число факторов среды, однако они характеризуются изменением и нестабильностью, что делает их непохожими друг на друга. В этих условиях неопределенность частично заметная;
- вариант неопределенности (сложный/динамичный) — среднее число факторов среды с измененной характеристикой, что делает их совсем не похожими друг на друга. В этих условиях неопределенность очень заметная;
- вариант неопределенности (сложный/статичный) — многочисленные факторы среды, однако они характеризуются стабильностью и неумножением, что делает их похожими друг на друга. В этих условиях неопределенность менее заметная.

3. Технология.

Этот фактор мы будем рассматривать в дальнейшем.

Вторая группа параметров — **параметры организационной структуры.**

Эта группа параметров будет рассмотрена подробнее в дальнейшем. Здесь ограничимся их перечислением следующим образом:

1. Характеристика организационной структуры:

а) аспекты разделения труда:

- горизонтальный аспект;
- вертикальный аспект;
- аспект влияния окружающей среды.

б) взаимодействие размера организации и структуры:

- степень специализации;
- степень нормирования работ;
- степень формальности документирования и регистрации данных;
- степень централизации принятия решений;
- степень координации и интеграции деятельности организации.

2. Размер организации:

- численность участников организации;
- объем работ;
- размер активов.

3. Выбор организационного проекта:

- потребности организационной адаптации;
- основы разработки организационных стратегий.

Следует заметить, что ситуационный подход к управлению так же как и системный является скорее способом мышления, чем набором

ром конкретных действий. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Этот подход требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Если системный подход более целесообразно применять в сложной обстановке и в процессе планомерной деятельности менеджера, то ситуационный подход чаще используют в нестандартных и непредвиденных ситуациях.

В этом подходе сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации (рис. 4.9).

Ситуационный подход к управлению дает рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что для нее характерно;
- должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;
- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;
- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

4.5. ПОДХОД ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ К ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Суть подхода

Перемены — это социальное явление, касающееся всех организаций. Однако организации, функционирующие в быстро меняющейся

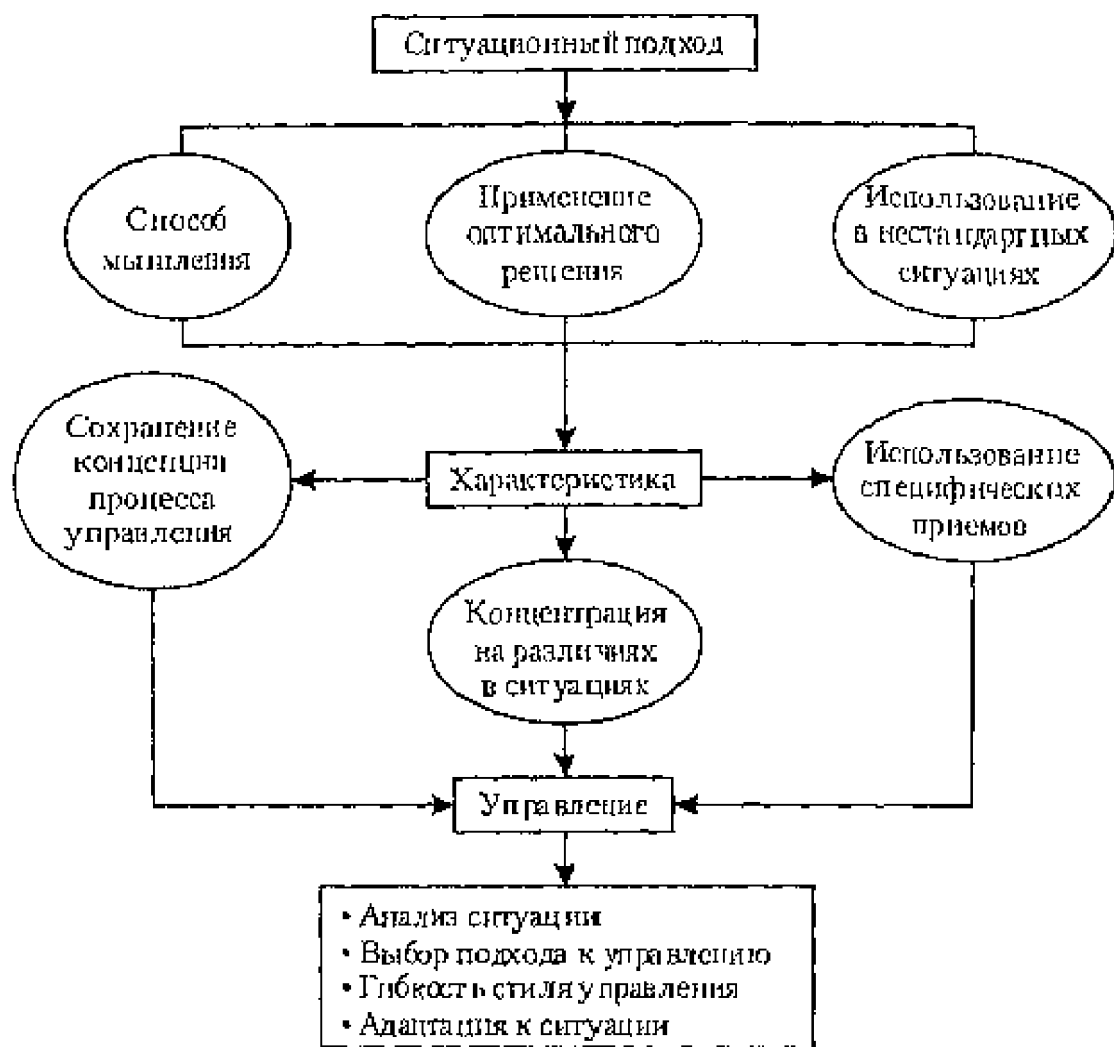


Рис. 4.9. Ситуационный подход к управлению организацией

обстановке, испытывают большее влияние перемен, чем те, кто работает в более стабильном окружении, а некоторые подразделения организации испытывают большее влияние перемен, чем другие¹.

Для осуществления перемен важное значение имеет степень восприимчивости организационных структур к нововведениям. В конечном счете весь успех в бизнесе зависит от способности учиться интенсивно и непрерывно. Организации или лица, первыми выявившие переменные, например, в структуре запросов потребителей и рыночном спросе и осознавшие мотивы, которые лежат в их основе, имеют наилучшие шансы на успех. Поэтому дискуссии вокруг процессов перемен в организации так или иначе сводятся к обсуждению способности к обучению. «Самообучающиеся» организации от-

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 528.

личаются тем, что они быстро осознают проблемы, критически относятся к собственным ошибкам и ведут постоянный поиск наиболее эффективной модели поведения с целью максимализации успеха. Такие организации пересматривают свою корпоративную миссию, пытаются овладеть лучшей техникой, технологией и изменить, обновить свои взгляды, цели и стратегию¹.

Обычно переменны разделяют на следующие виды:

- стихийные переменны;
- целенаправленные, планомерные переменны;
- сочетание двух предыдущих перемен.

Для того чтобы понять концепцию организационного развития в теории организации, необходимо исследовать следующие аспекты:

- связь между понятием «организационные переменны» и понятием «организационное развитие»;
- сопротивление организационных перемен в качестве нежелательных результатов, ведущих к организационной борьбе, и способов их противостояния;
- технология организационного развития для контроля хода переменных операций и постоянной адаптации организации.

Организационные переменны

В работе² переменны — вопрос, касающийся всех организаций. По мнению некоторых исследователей, большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию по крайней мере раз в год и коренную — каждые четыре или пять лет. Переменны внутри организации обычно происходят как реакция на переменны во внешней среде. Переменны подразумевают массовые изменения организационной структуры, новую продукцию и коренное изменение технологий.

Измененис — это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных:

- в целях организации — для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации;

- в организационной структуре — эти изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации;

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. С. 54–55.

² Мескон М. Х., Альберт М., Хедори Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 529–538.

• в технологии и задачах — эти изменения относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы,

• в человеческом факторе — эти изменения подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышения квалификации руководящего состава, формирование группы, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни.

Внешние факторы окружающей среды, управляющие процессами перемен, изменились таким образом, что воздействовали на отношение всего общества к процессу перемен. Начиная примерно с 1980 г. процесс перемен характеризуется изменением предпосылок, переоценкой основ деятельности организации и новым направлением в виде разработки стратегии и лидерства организации. Процесс перемен до 1980 г. имел количественную направленность в решении проблем организации, а после 1980 г. — качественную направленность с акцентом на творческую переориентацию. Произошел переход от ориентации на жесткий количественный анализ к нацеленности на творческий качественный анализ. Характер процесса перемен изменился таким образом: до 1975 г. — направленность на количественный анализ, ориентацию на проблемы, рост и экспансию, после 1975 г. — направленность на качественный и творческий анализ, переориентацию, гибкость управленческих ресурсов организации¹.

Таким образом, организационные перемены характеризуются следующими чертами:

• долгосрочные усилия улучшения и повышения потенциала организации в решении своих проблем и модернизации своих операций;

• способ применения социальных приемов и механизмов для осуществления лучшего состояния функционирования организации;

• осуществление изменения или модификации в целях и поведении индивидуумов или групп индивидуумов и/или в любом элементе организационной работы;

• долгосрочное усилие осуществления взаимосвязанных целей организации;

• управленческий метод преобразования организации для перспективного достижения наилучшего состояния.

¹ Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер со швед М. Дело, 1996. С. 261—262

Концепция организационного развития возникла в середине 60-х гг. для выработки в организации полноценной готовности к восприятию перемен. В результате ее быстрой эволюции менеджеры организации смогли получить методы и процедуры для управления и поддержки перемен с целью повышения эффективности организации (рис. 4.10).

Авторы работы¹ приводят определение понятия «организационное развитие» (organization development) Френчем (French W. L.) и Беллом (Bell C. H.) как «долговременная работа по усовершенствованию процесса решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации — при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп — при помощи агента перемен или катализатора, — применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием».

• процессы решения проблем связаны с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды;

• культура связана с социальной системой организации — преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации;

• совместное регулирование культуры подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействии на культуру;

• формальные рабочие группы считаются главным объектом деятельности по организационному развитию;

• агент перемен или катализатор (внешний консультант, представитель отдела организационного развития) используется для того, чтобы заставить различных людей в организации обратить внимание на такие вопросы, как отношение к разным аспектам организации и управления; определения того, что мешает выполнить работу и т. д.;

• теория и результаты исследований в области наук о человеческом поведении (например, психологии, социальной психологии, социологии и антропологии) используются для создания основной базы знаний для работы в направлении организационного развития. Но используются также и прикладные разработки из области экономики, управления и организации производства;

• исследование действием представляет собой базовую модель исследований, применяемую в большинстве действий по организационному развитию.

По мнению авторов работы «Вызов лидерам»², организационная деятельность человека стара, как мир. Вероятно, организационное развитие началось одновременно с распространением оседлости людей.

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М. Дело, 1992. С. 538—545.

² Каррол Б., Седерберг С. Вызов лидерам М. Дело, 1996. С. 43—44.

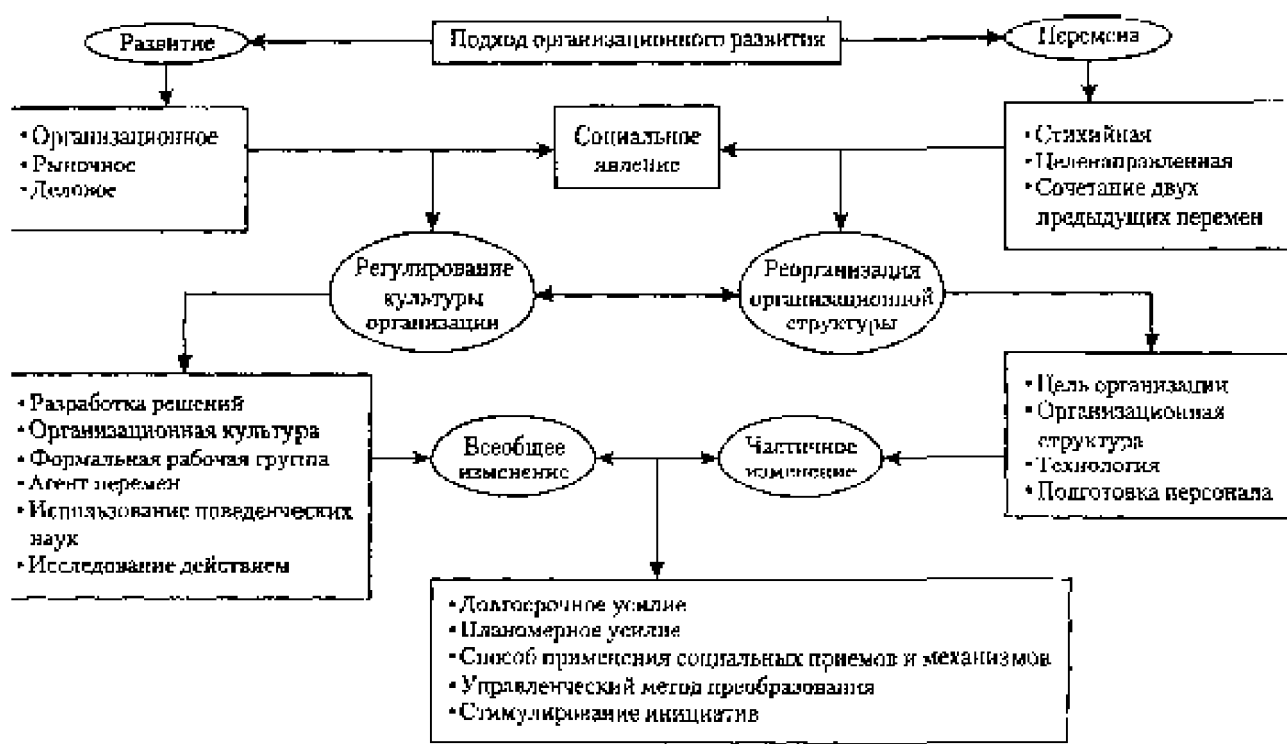


Рис. 4.10. Общая схема подхода организационного развития к теории организации

Однако с количественной точки зрения никакого развития организаций не происходит до тех пор, пока человечество придерживается линейного представления о времени, согласно которому день прибавляется ко дню, неделя к неделе, год к году. Альтернативой является циклическое восприятие времени, которое обычно характерно для примитивных культур. Цикл — это сезонный или суточный ритм. Все происходящее уже происходило ранее и вновь произойдет. Подобные культуры понимают смысл своего существования и не сомневаются в действиях и событиях. Циклическое представление о времени характерно для подавляющего большинства населения земного шара.

Карлофф¹ определяет понятие «развитие» как изменение от более простого к более сложному. Развитию в ряду понятий бизнеса отведено вполне определенное место. Оно используется в двух значениях:

- для определения одной из четырех основных функций организации (три другие — это маркетинг, производство и управление);
- для определения методов решения задач, позволяющих продвигать дело в правильном направлении.

В последнее время наряду с понятием развития стали применять два других, как бы составивших ему конкуренцию:

- первое — понятие «рыночного развития», которое используется для обозначения процесса расширения круга потребителей, клиентуры. В этом контексте данный автор приводит еще одно понятие: «деловое развитие». Такое понятие используется для характеристики комплексного подхода к деятельности организации в сфере бизнеса, который учитывает как структуру ресурсов, так и потребительскую полезность продукции.

Деловое развитие представляет собой определенного рода стратегии, но распространение получил именно этот термин, потому что понятие «стратегия развития» ранее использовалось для обозначения как «портфельной» стратегии, так и процесса рационализации издержек и капиталовложений. Понятие делового развития используется для обозначения:

- процесса увеличения объема бизнеса;
- усилий, направленных на удовлетворение рыночного спроса;
- процесса создания новых сфер бизнеса;
- стимулирования в организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Другой задачей делового развития является оживление уже существующей основной деятельности и «изучение энергии» за счет ее внутренних источников;

- второе — понятие «организационного развития», которое относится к развитию индивидуумов, групп, сфер ответственности, систем управления, инициативы и т. п. Это значение понятия развития проще всего объяснить, сравнивая характер различных проблем управления организацией.

¹ Карлофф Б. Деловая стратегия М.: Экономика, 1991. С. 77–78, 45–50.

Таким образом, способность решать вопросы развития — главная характеристика современного менеджмента. Ориентация на максимальную эффективность организации в условиях статус-кво сменилась ориентацией на эффективность развития организации. Концепция делового развития стала отличительной чертой наступательной стратегии, разрабатываемой для расширения бизнеса, а не для сохранения в неизменном виде его ресурсов. Оба элемента, безусловно, необходимы для успешного делового управления. Чрезмерное увлечение новым аспектом развития приводит к тому, что менеджеры безумно и расточительно обращаются с ресурсами, что ни в коей мере нельзя оценить положительно.

Организационное развитие характеризуется следующими чертами:

- практическое разрешение проблем организационных перемен;
- сложная организационная культура, целью которой является изменение постулатов, позиций, целостей и организационной структуры в зависимости от изменения условий технологий, рынков и вызовов окружающей среды;
- планомерный организационный процесс, с помощью которого используются в действенной организации принципы и приемы поведенческих наук для осуществления общего изменения в организации;
- планомерное усилие на уровне организации и с поддержки высшего уровня управления;
- планомерное вмешательство в организационную систему согласно трем параметрам:
 - удовлетворение потребностей перемен элементов окружающей среды;
 - планирование и реализация процесса перемен;
 - нормативное изменение в культуре организации.

Сопротивление организационным переменам

Обычно в любой организации с избытком хватает энергии, необходимой для осуществления перемен, хотя изначально это бывает трудно предположить. Но не стоит переоценивать значение этого факта, потому что процесс перемен требует крупных инвестиций в интеллектуальное обеспечение, решиться на которые значительно труднее, чем на капиталовложения в материальные объекты, такие как здания и оборудования.

Сопротивление переменам является неизбежным явлением. Согласно ряду авторов¹ любое изменение традиционных методов управления организацией создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам:

- неопределенность последствий перемен;

¹ Мейсон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М. Дело 1992 С. 536-538

- ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т. е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности;

- убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным, так как планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число.

Существует мнение, что большинство участников и подразделений организации, безусловно, падают в оппозиции любым переменам. Однако сопротивление зависит от характера и степени перемен, а также от того, как они проводятся. Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда¹:

- перемены радикальны и решительны;
- перемены внезапны и неожиданны;
- перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т. п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен;

- причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство;

- предыдущие перемены не принесли нужных результатов.

Таковые теоретические соображения, построенные на основе принципа организационной инерции². Понятие инерции заимствовано из физики, где оно обозначает стремление объекта двигаться строго по прямой до тех пор, пока он не будет остановлен или его траектория не будет изменена под воздействием внешних сил. Выделяются два вида организационной инерции:

- внутренняя инерция – сила (или силы), которая препятствует восприятию проблем организацией или ее лидерами;

- кинетическая³ инерция обусловлена препятствиями и барьерами, которые ухудшают гибкость и маневренность и усиливают сопротивление переменам.

Согласно теории динамического консерватизма социальные системы ведут борьбу за сохранение статус-кво, за то, чтобы ничего не менять. Именно поэтому организационные структуры первоначально игнорируют сигналы о грядущих переменных, затем начинают противиться им, стремятся противостоять их воздействиям и в конце концов пытаются удержать их в каких-то минимальных границах.

Это можно проиллюстрировать (рис. 4.11), характеризуя развитие социальных систем как переход от стабильного состояния к состоянию неопределенности или турбулентности⁴, а от последнего – к новому

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. С. 53–54.

² Инерция – лат. inertia – неподвижность, бездеятельность. – Примеч. авт

³ Кинетический – гр. kinetikos – относящийся к движению; сообщающий движение, двигательный. – Примеч. авт

⁴ Турбулентность – лат. turbulentus – вихревой. – Примеч. авт

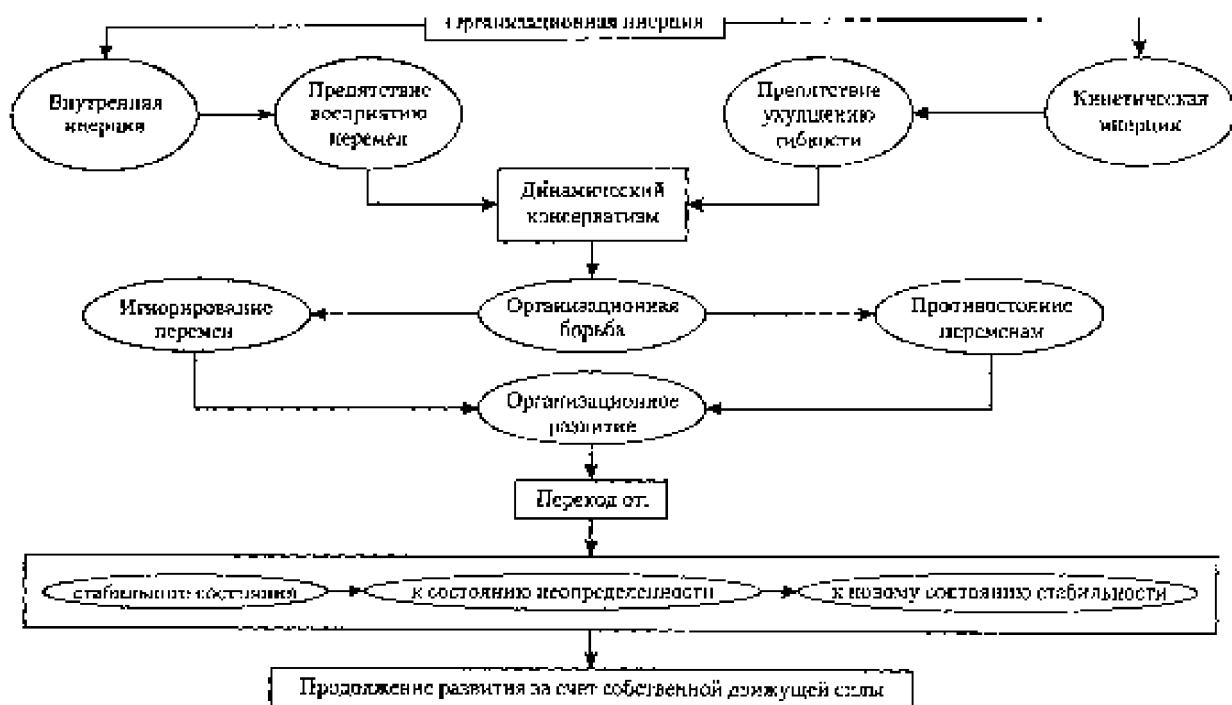


Рис. 4.11. Организационная инерция в теории организации

состоянию стабильности. В процессе перехода от стабильности к турбулентности ощущается острейшая потребность в энергии и движущей силе, но после преодоления основных трудностей процесс продолжается за счет его собственной кинетической энергии¹.

Лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения, т. е. организация должна сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление, следующие²:

- образование и передача информации;
- привлечение участников организации к принятию управленческих решений;
- облегчение и поддержка являются средствами, с помощью которых участники легче вписываются в новую обстановку;
- переговоры для обеспечения одобрения новшеств изменения;
- кооптация³ означает представление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении;
- маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам;
- принуждение для преодоления любого вида сопротивления переменам.

В процессе проведения организационных перемен обычно появляются две позиции — одна в поддержку перемен, другая — против. Это означает наличие в организации высокой возможности нарушения организационного равновесия, что, в свою очередь, требует от менеджмента организации проведения новых перемен. Рисунок 4.12 проиллюстрирует цикличность состояния организационных перемен в организации.

Технология и модели организационного развития

Неизбежность организационных перемен и необходимость их регулирования связаны с проблемами организационного развития, сопротивления переменам и возможности проявления организационной борьбы. Технология организационного развития является основной частью этого подхода к теории организации.

¹ Кинетическая энергия — это энергия движущегося тела, энергия движения в отличие от потенциальной энергии — энергии покоящегося тела. — *Примеч. авт.*

² Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 537—538.

³ Кооптация — лат. cooptatio — избрание, выбор, довыбор; самопополнение какого-либо выборного органа новыми членами (без обращения к избирателям). — *Примеч. авт.*



Рис. 4.12. Механизмы взаимосвязи между переменами и сопротивлением им

Подход организационного развития смог предложить, наряду с теоретическими разработками, практические рамки, используя при этом приемы и методы:

- классической школы (организация труда, исследование времени и движения);
- бюрократической школы (структурные аспекты организации);
- человеческой и поведенческой школы (человеческие отношения, мотивация и стимулирование, организационное поведение);
- теории принятия решений (количественные модели исследования организационного поведения);
- других современных подходов (системная теория; организационное проектирование; размер, структура, организационный климат и организационная среда, технология, условия неопределенности).

Таким образом, технология подхода организационного развития охватывает все приемы и методы различных подходов к теории организации по следующим направлениям:

1. Элементы процесса организационного развития:
 - процесс идентификации организации;

- процесс вмешательства в перемены;
- процесс управления организационным развитием.

2. Организация как функция управления:

- структурный аспект организации;
- процедурный аспект организации.

3. Организационные задачи:

- усовершенствование организационной структуры;
- снижение издержек и повышение эффективности функционирования организации;
- рационализация деятельности различных уровней управления;
- обеспечение информацией.

Подводя итоги исследования организационного развития, этот подход в теории организации является многозначным явлением, характеризующим определенный тип изменений в организации. В различных концепциях он трактуется по-разному, как¹:

- естественный процесс изменений, обусловленный возрастом организации;
- процесс изменений, вызванный нововведениями в организации и проявляющийся в увеличении ее размеров;
- сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение верований, отношений, ценностей, структуры организации в целях усиления ее адаптации к новым технологиям и рынкам;
- повышение способности системы к выживанию;
- структурная и функциональная дифференциация;
- возрастание роли функционального взаимодействия и обеспечение интеграции;
- снижение гибкости и усиление контроля в организации;
- повышение уровня закрытости организации;
- процесс позитивных, качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия и отражающийся в трансформации организационной структуры.

Из-за многообразия и несопоставимости моделей организационного развития возникла необходимость их классифицировать. Впервые классификацию моделей структурных изменений разработал Гоулднер, который использовал рациональные (обусловленные реализацией проекта) и естественные (описываемые как эволюционный социокультурный процесс) модели организации. Впоследствии к этой классификации прибавились такие дифференцирующие характеристики, как источник структурного изменения (внешняя и внутренняя среда), его механизм (достижение баланса с внешней средой или конфликт), степень запрограммированности процесса и др.

В современной организационной теории существует ряд классификаций моделей структурных изменений. Так, Ханнон М. (Hannon M.)

¹Подробнее см.: Щербина В. В. Социальные теории организации. Словарь М.: ИНФРА-М, 2000. С 129–131.

и Фримен Дж. (Freeman J.), взяв за основу классификации механизм структурного изменения, выделяли три типа моделей организационного развития:

- селекционная модель, описывающая развитие в логике естественного отбора и селекции социокультурных образцов;
- балансовая модель, объединяющая адаптивные и адаптирующие модели, построенные на основе принципа обеспечения равновесия с внешней средой;
- случайностные теории, в которые организационное развитие описывается как результат действия множества слабоконтролируемых факторов, а результаты этого процесса слабо коррелируют как с поставленными целями, так и с требованиями внешней среды.

Зей-Феррел М. (Zey-Ferrel M.) рассматривает лишь инвайронментальные (environment) модели структурных изменений. Используя в качестве критерия классификации способ контроля за поддержанием организацией баланса с внешней средой, она выделила два типа моделей:

- теория адаптивных изменений, основанная на положениях ситуационного и организационно-экологического подходов, согласно которым структурные изменения в организации происходят в соответствии с требованиями внешней среды;
- теория адаптирующих изменений, основанная на положении, по которому достижение баланса связано с воздействием организации на внешнюю среду.

Наиболее полной, хотя и логически незавершенной, в западной организационной науке является классификация моделей структурных изменений по четырем основаниям (Гудмен П., Керк Л. — Goodman P., Kurke L.):

- единица анализа (единичная организация или группа организаций);
- источник структурных изменений;
- механизм структурных изменений;
- активность или пассивность организации в достижении баланса с внешней средой.

В отечественной социологии организаций наиболее полная классификация моделей организационного развития дана Щербиной В. В. и Половой Е. П., которые предложили семь оснований классификации и попытались определить основу создания синтетической теории организационного развития. В качестве оснований классификации были выделены:

- источник, побуждающий организацию к структурному изменению (внешняя или внутренняя среда);
- логика программирования структурных изменений (балансовые и конфликтные модели);
- механизм, определяющий логику процесса (рациональные или естественные модели);

• влияние предшествующего развития на процесс структурных изменений: структурное изменение, определяемое прошлым состоянием (историчные модели) или идеалом будущего (волютаристские модели);

• способ реагирования на источник структурных изменений (адаптивные или адаптирующие модели);

• итог процесса (запрограммированный или случайностный);

• сфера протекания процесса (единичная организация – фокусная перспектива, группа организаций – популяционная перспектива).

Исходя из этих критериев можно проанализировать десять наиболее популярных современных моделей организационного развития, возникших в рамках:

– структурно-ситуационного подхода;

– инновационного подхода;

– неинституционального подхода;

– неомарксистского подхода;

– феноменологического подхода;

– экологической (фокусной и популяционной) версии;

– теории ресурсной зависимости;

– теории случайных трансформаций.

В рамках инновационного подхода организация рассматривается как искусственная система, а организационное развитие связывается процессом, именуемым нововведением, под которым понимается инициируемый менеджером планируемый и управляемый процесс внедрения в организацию качественных изменений – новшеств.

Согласно исходным положениям неинституциональной теории организации именно «социальные нормы, правила и институциональные отношения», сложившиеся во внешней социальной среде, рассматриваются как «первичная сила», вызывающая к жизни и поддерживающая организационные формы. Эти понятия являются ключевыми в данной теории. Создавая формальную структуру, организация в той или иной степени стремится обеспечить ее соответствие требованиям институционального окружения. С этой целью она осваивает элементы внешней среды путем усвоения структур, легитимность которых признана социумом и использования критериев оценки, принятых в социуме, и тем самым обеспечивает себе наилучшие условия выживания, стабильности и легитимности. Деловые организации в той или иной мере демонстрируют окружению (в лице представляющих его организаций, ведомств, партий и отдельных людей) свою лояльность и готовность действовать согласно общественным ценностям, функционировать по признанным стандартам, даже если это связано с потерей эффективности их деятельности. Благодаря этому они приобретают официальный статус, избегают от постоянных проверок, повышают легитимность и способность к выживанию.

Фокусная перспектива (единичная организация) – традиционный подход, в рамках которого анализируются процессы организа-

ционного развития на уровне единичной организации. В моделях организационной динамики данный подход выступает противоположностью популяционного подхода и основывается на принципе изоморфизма¹ и других концепциях баланса организации с внешней средой. В качестве основного механизма реализации принципа изоморфизма рассматривается адаптация единичной организации к внешней среде. По мнению сторонников этого подхода, организации — это структуры, легко адаптирующиеся к изменениям среды.

Популяционная перспектива — своеобразный подход к изучению закономерностей организационного развития, принятый в рамках инвайронментальных (прежде всего организационно-экономических) концепций теории организации. В его рамках постулируется положение о том, что невозможно проанализировать логику организационного развития исходя из наблюдений за единичной организацией, стремящейся достигнуть баланса с внешней средой. Организационное развитие описывается как процесс, спровоцированный давлением внешней среды, но протекающий на уровне организационной популяции, т. е. всей совокупности организаций, выполняющих сходные виды деятельности в географически определенном пространстве и взаимодействующих с одними и теми же типами экологических ниш.

Теория ресурсной зависимости — одна из инвайронментальных рациональных моделей организационной динамики и описывающая организацию как активную, рационально действующую, зависимую от других организаций систему, способную в результате целенаправленной сознательной политики снижать неопределенность окружающей среды и свою зависимость от нее. В данной теории внешняя среда трактуется как среда со все более увеличивающейся определенностью.

Теория случайных трансформаций — одна из современных антирационалистических и антиинновационных моделей структурных изменений в организации, в которой изменение организационной структуры рассматривается не как итог реализации проекта, плана или стратегии, сознательного выбора, а как случайностный (с точки зрения реализуемой стратегии) результат, обусловленный всей совокупностью несогласованных действий лиц, занятых в управлении по разному поводу, в разные периоды и в разных ситуациях. Хотя изменения в организации могут быть спровоцированы как внешними, так и внутренними факторами, не существует жесткой связи между требованиями внешней или внутренней среды и фактически осуществленными изменениями. По мнению сторонников этой теории, организации определяются как организационные анархии, т. е. системы с неустойчивыми связями между относительно автономными и слабосвязанными группами — участниками делового взаимодействия, а

¹Изоморфизм — гр. равный вид, равная форма — явление, заключающееся в том, что различные, но близкие по своей природе вещества кристаллизуются в одной форме — *Примеч. авт.*

управление — как «проблематичная инициатива». При этом принятая стратегия или план весьма слабо отражают реальное состояние внешней среды, с которой взаимодействует организация. Ее основная цель заключается в том, чтобы члены организации могли осознать представления и способы действий, направленные на обеспечение социального порядка и повышение предсказуемости деятельности.

Следует заметить, что практически каждая модель структурных изменений с точки зрения критериев классификации есть комбинация отдельных указанных факторов, а иногда их совмещение в одной модели. Любая из современных моделей организационного развития представляется уникальным сочетанием некоторых из этих факторов и отражает те или иные реальные стороны или механизмы этого процесса, но вместе с тем, как правило, остается односторонней.

На рубеже 90-х гг. прошлого века в развитии теории организации (и менеджмента) просматриваются три наиболее явные тенденции¹.

- во-первых, некоторый возврат к прошлому — осознание значения материальной и технической базы современного производства товаров и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности и качества продукции для победы в конкурирующей борьбе;

- во-вторых, усиление международного характера управления организацией. В связи с интернационализацией управления перед теорией организации (и теорией управления) возникает много вопросов, важнейшие из которых — общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях разных стран;

- в-третьих, усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Демократизация управления, участие в управлении — это реальность, т. е. демократическим формам управления принадлежит будущее.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Определите теоретические положения школы принятия решений в теории организации.

2. Опишите теоретические положения модели организации по Саймону.

3. Определите содержание и роль таких понятий, как «экономический человек» и «административный человек» в теории организации.

4. Определите содержание теории группировки Томпсона.

¹История менеджмента. Указ соч. С. 198

5. Определите понятия системного эффекта в теории организации.

6. Согласны ли вы с утверждением, что теория систем имеет организационно-экономические тесные связи с теорией организации? Аргументируйте свой ответ и приведите пример.

7. Опишите характерные черты социальной системы и в результате чего формируется эта система.

8. Каково значение понятия открытой системы в теории организации?

9. Определите основные принципы системного подхода к теории организации.

10. Определите основные положения интеграционного подхода к теории организации.

11. В чем сущность ситуационного подхода к теории организации?

12. Определите основные положения организационного развития к теории организации.

13. Определите понятия: организационное развитие, деловое развитие, рыночное развитие. Сформулируйте различие и сходство этих понятий.

14. Согласны ли вы с мнением, что большинство участников и подразделений организации находятся в оппозиции любым организационным переменам? Дайте обоснованный ответ.

ЛИТЕРАТУРА

Карлов Б. и др. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996.

Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.

Глава. 5

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ

5.1. СИСТЕМНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению¹. Система,² состоящая из определенной совокупности взаимосвязанных элементов (частей), отличается от набора тех же, но обособленных элементов тем, что:

- система целенаправлена на достижение определенных целей; в наборе элементов каждый из них может иметь свою цель, совокупность которых не будет тождественна целям системы;

- система имеет структуру, определяемую сетью связей между элементами; набор элементов сети связей структуры не имеет;

- система способна к самоорганизации за счет синергизма свойств, присущих составляющим ее элементам; набор элементов такой способностью не обладает;

- система имеет свойства, которыми не обладает ни один из ее элементов, взятых в отдельности (например, свойством работоспособности обладает система, состоящая из двух частей организации: технологической подсистемы и социальной подсистемы. Ни одна из этих подсистем в отдельности этого свойства не имеет);

- система обладает взаимосвязанными свойствами целостности и обособленности; набор элементов обладает только свойством обособленности.

Таким образом, все организации являются системами, так как система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Поскольку люди являются компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой (технические компоненты), ко-

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 79.

² Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская Деловая Литература, 1998. С. 436—440.

торую используют для выполнения работы, они называются **социотехническими** системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимозависимы (рис. 5.1)

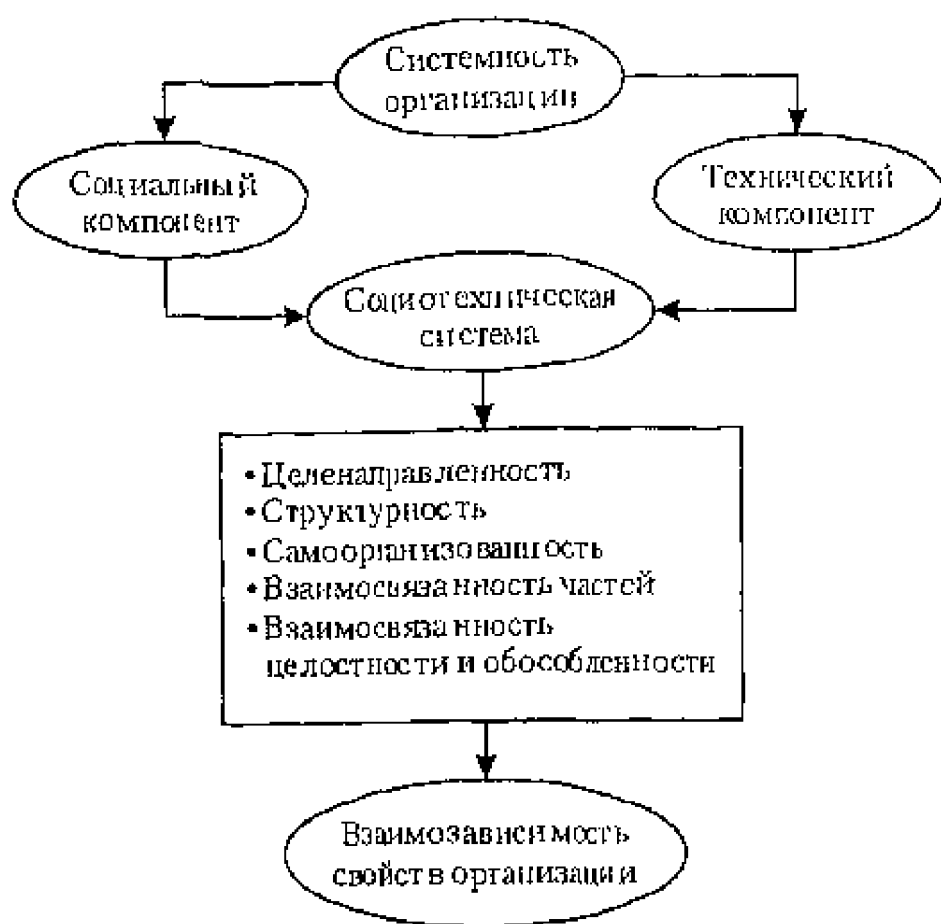


Рис. 5.1. Системность организации

Поскольку система – это целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности признаками этой системы являются:

- множество элементов и частей;
- единство основной цели для всех элементов и частей;
- наличие связей между элементами или частями;
- целостность и единство элементов или частей;
- структура и иерархичность;
- относительная самостоятельность,
- четкая выраженная управляемость

Система может быть большой и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную область внутри системы (например, экономическая, социальная, организационная, техническая подсистемы)¹.

¹Смирнов Э. А. Основы теории организации М. ЮНИТИ, 2000, С. 14

Крупные составляющие таких сложных систем, как организация, человек или машина зачастую являются системами¹. Эти части называются подсистемами. Понятие подсистемы — это важное понятие в управлении организацией. Посредством подразделения организации на отделы менеджментом намеренно создаются подсистемы внутри организации. Такие системы, как управление и различные уровни управления играют важную роль в организации в целом. Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме:

- бихевиористская (поведенческая) школа в основном занималась социальной подсистемой,
- школы научного управления и науки управления — главным образом, техническими подсистемами

Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами² успеха организации, которые определяют, какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

Свойствами систем являются³.

- система стремится сохранить свою структуру (это свойство основано на объективном законе организации — законе самосохранения),
- система имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств своих элементов)

Системы имеют следующую классификацию:

- техническая подсистема, набор решений в которой ограничен и последствия решений обычно предопределены;
- биологическая подсистема, набор решений в которой также ограничен из-за медленного эволюционного развития. Тем не менее

¹ Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента С. 80.

² Детерминант — лат. determinans (determinantis) — определяющий — Примечавт

³ Подробнее см. Смирнов Э. А. Основы теории организации С. 14—19

последствия решений в этих подсистемах часто оказываются непредсказуемыми;

- **социальная подсистема** характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Набор решений в этой подсистеме характеризуется большим динамизмом как в количестве, так и в средствах, и методах реализации;

- **искусственные системы** создаются человеком для реализации заданных программ или целей;

- **естественные системы** создаются природой, человеком для реализации целей мирового существования;

- **открытые системы** характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее;

- **закрытые системы** характеризуются преимущественно внутренними связями и создаются для удовлетворения потребностей своего персонала;

- **детерминированные (предсказуемые) системы** функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом;

- **стохастические (вероятностные) системы** характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней и (или) внутренней среды и выходными результатами;

- **мягкие системы** характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого — слабой устойчивостью;

- **жесткие системы** — это обычно авторитарные, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей, организации. Такие системы обладают большой устойчивостью к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие воздействия;

- кроме вышеперечисленных систем системы могут быть **простыми и сложными, активными и пассивными**.

Следует заметить, что техническая, биологическая и социальная подсистемы обладают различным уровнем неопределенности в результатах реализации решений. Каждая организация должна обладать всеми признаками системы. Выпадение хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Таким образом, системный характер организации — это необходимое условие ее деятельности. Системный подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений, а также наибольших затрат ресурсов и времени.

5.2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ

По мнению Абрамовой¹, при изучении организации происходит не только вычленение отдельных специальных характеристик применительно к какому-то классу организаций, но и установление связи между различными видами знаний, интеграция этих знаний. Такие попытки будут способствовать созданию синтетической концепции.

¹ Абрамова Н. Т. Целостность и управление. М.: Наука, 1974.

Другими словами, построение общих основ теории организации возможно путем синтеза многообразных представлений о ней. Современные исследователи преодолели одностороннее представление об организации только как о структурной упорядоченности ее частей, соединив две стороны единого целого – структурную и функциональную¹.

С другой стороны, в силу постоянного роста, изменения, развития и увеличения разнообразия потребностей общества организационные системы (экономическая, управленческая, техническая, социальная и т. п.) относятся к классу **развивающихся систем**². Темпы развития и необходимые для этого ресурсы зависят от возможности внедрения новшеств по частям. Эта возможность, в свою очередь, определяется свойством **делимости (обособленности)** и ее антиподом – свойством **целостности (неделимости)** новшества, продукции, в которую это новшество внедряется, технологической системы, производственной системы и другой системы в целом.

Целостной признается система, в которой каждый элемент (параметр) связан со всеми другими элементами (параметрами), и изменения, вносимые в один из элементов (параметров), вызывают необходимость внесения изменений во все остальные элементы (параметры). **Обособленной** считается система, в которой элементы (параметры) не связаны между собой (строго говоря это не система) и изменение любого элемента не требует изменения других элементов.

Сочетание свойств целостности и обособленности определяет возможности развития системы путем замены отдельных элементов, а также организацию проектирования развивающейся системы. Рациональное сочетание свойств целостности и обособленности создает возможность развития системы путем ее модернизации. В зависимости от уровня целостности возможно осуществление различной политики развития. На практике нередко включение новых элементов в действующую систему или их модернизация осуществляются вне зависимости от степени целостности системы без изменений других ее элементов.

Повышение степени целостности системы способствует достижению ее эффективности, но влечет за собой и повышение сложности системы, что, в свою очередь, влечет увеличение потребности в ресурсах, нужных для создания и эксплуатации системы. Чем более обособлена система, тем она гибче и менее сложна. Однако повышение степени обособленности, как правило, снижает эффективность системы. Рациональное сочетание свойств целостности и обособленности имеет целью сочетание эффективности и гибкости системы,

¹Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 29.

²Подробнее см.: *Круглов М. И. Стратегическое управление компанией* М.: Русская Деловая Литература, 1998. С. 45–49.

ограничение ее сложности и потребных ресурсов. Повышение гибкости реакции на изменения внешней среды является в современных условиях одной из важнейших проблем стратегического характера.

Следует заметить, что в ходе анализа деятельности организации в центре внимания может оказаться или функциональный аспект, если исследование ориентировано на динамичность отношений, или целостный аспект, если система рассматривается с точки зрения отношения с другими объектами, т. е. в рамках более широкого целого¹. Динамичное понимание структуры предполагает представление о жестко фиксированных, устойчивых характеристиках. Строгая повторяемость связей, воспроизведение основных заданных процессов обуславливают стабильность системы. Взаимосвязь статики и динамики такова, что целое имеет строго фиксированные и в каждый момент устойчивые величины, в то время как для внутренних процессов характерна известная неупорядоченность. Сама изменчивость процессов не хаотична, а имеет определенную временную последовательность одних и тех же явлений, т. е. для изменения характерен некоторый ритм, который представляет собой тип связи событий, организующий отдельные части процесса развития в единое целое.

Системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связывают с самоуправляемыми процессами систем. Социально-экономические системы в большинстве случаев неравновесны, что спонтанно обеспечивает развитие эффекта самоорганизации человеческого фактора и, соответственно, самоуправления (т. е. внутренний менеджмент), направленный на субъект управления — менеджера. В этом случае основными понятиями являются самоуправление (управление собой), самоорганизация (организация собственной деятельности), саморегуляция (регулирование собственной жизни). Организационная наука, использующая системную методологию, предполагает изучение и учет опыта организационной деятельности в различных типах организации для решения многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельностью вообще.

Ведущим из методов анализа организационных проблем является системный метод, ориентирующий исследователя на раскрытие целостности организации и обеспечивающих ее факторов, выявление многообразных типов связей организаций с внешней и внутренней средой и сведение их в единую структуру. В определенном смысле системный подход — это методологическое средство изучения интегрированных организационных объектов и интегральных зависимостей и взаимодействий. Понятие «система» в большей мере фиксирует объективную форму целого, а понятие «интеграция» подчеркивает процесс и механизм объединения частей, приобретения целым или комплексом интегральных совокупных качеств. Системный под-

¹Безмен А. А., Коротков Э. М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000 С. 28–37.

ход содержит гносеологический¹ аспект: элементы, составляющие целое, могут быть сами рассмотрены как целое (системы) и изучены по схеме целостного (интегрированного объекта). Таким образом, понятие «элемент» в системном методе имеет соотносительный смысл — части изучаемого целого (системы). Поэтому в центре системных исследований находятся интегрированные организационные объекты, состоящие из различных элементов, их взаимодействие, установление форм соподчинения различных систем и подсистем.

Методология исследования систем требует определения множества понятий, связанных с теорией организации. В работе² Коротков дает следующие определения: исследование — это вид деятельности человека, состоящий:

- в распознавании проблем и ситуаций;
- в определении происхождения проблем и ситуаций;
- в выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития проблем и ситуаций;
- в установлении места проблем и ситуаций в системе накопленных знаний;
- в нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Любое исследование имеет комплекс характеристик, которые необходимо учитывать при его проведении и организации. Назовем основные из них.

Методология исследования — совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования.

Организация исследования — порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях.

Ресурсы исследования — комплекс средств и возможностей (например информационных, экономических, людских и пр.), обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов.

Объект и предмет исследования. Объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем, предметом — конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования.

Тип исследования — принадлежность его к определенному типу, отражающему своеобразие всех характеристик.

Потребность исследования — степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления.

¹ Гносеологический — гр. *gnosis+logos* — теория познания; теоретико-познавательный. — *Примеч. авт.*

² Подробнее см. Коротков Э. М. Исследование систем управления. М.: ДсКА, 2000. С. 19–25, 30–39.

Результат исследования — рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий.

Эффективность исследования — соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

Методология — это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат.

Любая деятельность человека характеризуется методологией. Но в успехе исследовательской деятельности методология играет решающую, определяющую роль. **Цель** исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития. Цели исследования могут быть текущими и перспективными, общими и локальными, постоянными и эпизодическими. Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели.

Объектом исследования является система управления организацией. Но в методическом отношении очень важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, деятельность человека определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития. Связи, благодаря которым существует эта система, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, ценностях, мотивах и установках.

Предметом исследования являются проблема, явление, ситуация и т. п. **Проблема** — это реальное противоречие, требующее своего разрешения. **Цель** является основой распознавания и выбора проблем в исследовании.

Следующей составляющей в содержании методологии исследования систем являются подходы. **Подход** — это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели. В контексте исследования систем системный подход, в отличие от других подходов исследования, отражает более высокий уровень методологии исследования. Он требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками.

Методология исследования должна включать также определение и формулировку ориентиров и ограничений. Они позволяют проводить исследование более последовательно и целенаправленно. Ориентиры могут быть мягкими и жесткими, а ограничения — явными или неявными.

Главную роль в методологии играют средства и методы исследования, которые можно разделить на три группы:

- формально-логические — это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований систем;
- общенаучные методы отражают научный аппарат исследования, определяющий эффективность любого типа,
- специфические — это методы, которые рождаются спецификой систем и отражают особенность любой системы.

5.3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В КАЧЕСТВЕ ПРИМЕРА ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ¹

Организация исследования

Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Они снижают уровень неопределенности и касаются всех элементов комплекса маркетинга и его внешней среды по тем ее компонентам, которые оказывают влияние на маркетинг определенного продукта на конкретном рынке (рис. 5.2).

Решение фирмы заняться маркетинговыми исследованиями не означает, что они должны быть сложными и дорогостоящими типа пробного маркетинга и национальных опросов отношения потребителей. Можно достичь своих целей через анализ собственных данных о продажах или неформальные встречи с сотрудниками отделов сбыта. Что необходимо в маркетинговых исследованиях, так это системный подход и приверженность принципам объективности, точности и тщательности.

Размер и стоимость маркетинговых исследований зависят в значительной степени от объема и достоверности требуемой информации, степени формализации исследований (неформальные обсуждения или структурированные опросы), объемов новых данных, которые должны быть собраны, а также сложности анализа (простые резюме или детализированные статистические тесты).

Использование маркетинговых исследований широко варьируется в зависимости от фирмы и типа требуемой информации. Несмотря на то что большинство фирм проводит их в той или иной форме, исследовательские отделы будут скорее создаваться в крупных, чем в небольших фирмах. Обычно фирма с годовым объемом сбыта в 25 млн долл. и более расходует на исследования около 3,5% своего маркетингового бюджета, в то время как фирмы с продажами менее 25 млн долл. расходуют около 1,5%. Компании, производящие по-

¹ Подробнее см.: Голубков Е. П. Маркетинговые исследования М.: Финпресс, 1998; Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 1998; Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2001; Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ М.: Центр экономики и маркетинга, 2000

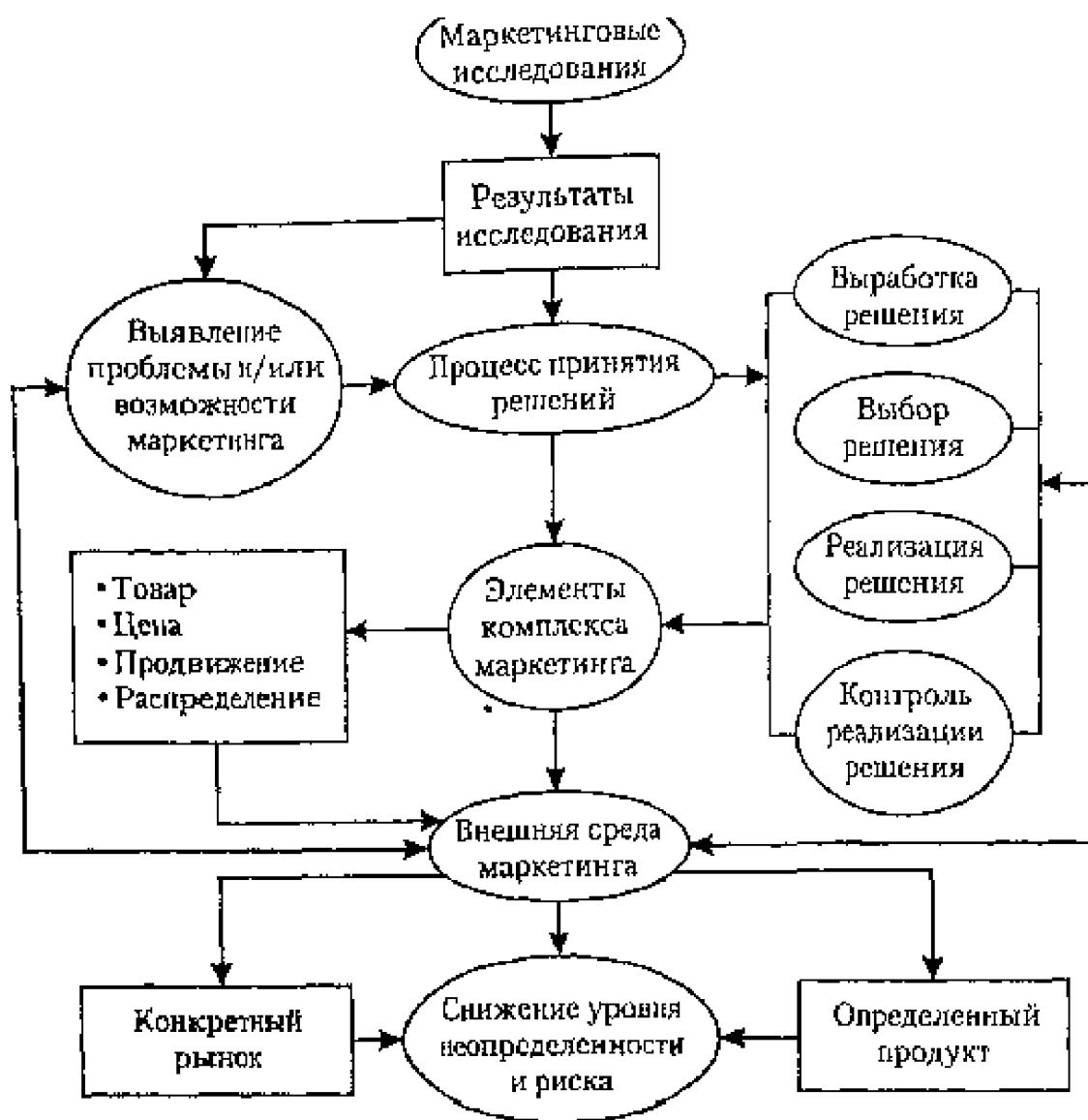


Рис. 5.2. Цели и задачи маркетинговых исследований

требительские товары, расходуют на маркетинговые исследования больше средств, чем фирмы, выпускающие продукцию производственного назначения. Тем не менее существует много сходства в видах этих исследований. В маркетинговых исследованиях существуют три тенденции, которые заслуживают обсуждения:

- все большая доступность коммерческих баз данных;
- рост использования технологий;
- ухудшение образа опросов среди опрашиваемых.

Организационная форма маркетинговых исследований в значительной степени определяется размером и организационной структурой компании (рис. 5.3).

В небольших фирмах, где зачастую одному человеку приходится решать все вопросы, связанные с исследованиями, не может возникнуть никаких организационных проблем, разве что кому он будет подотчетен. Чаще всего это – управляющий маркетинговой или сбы-

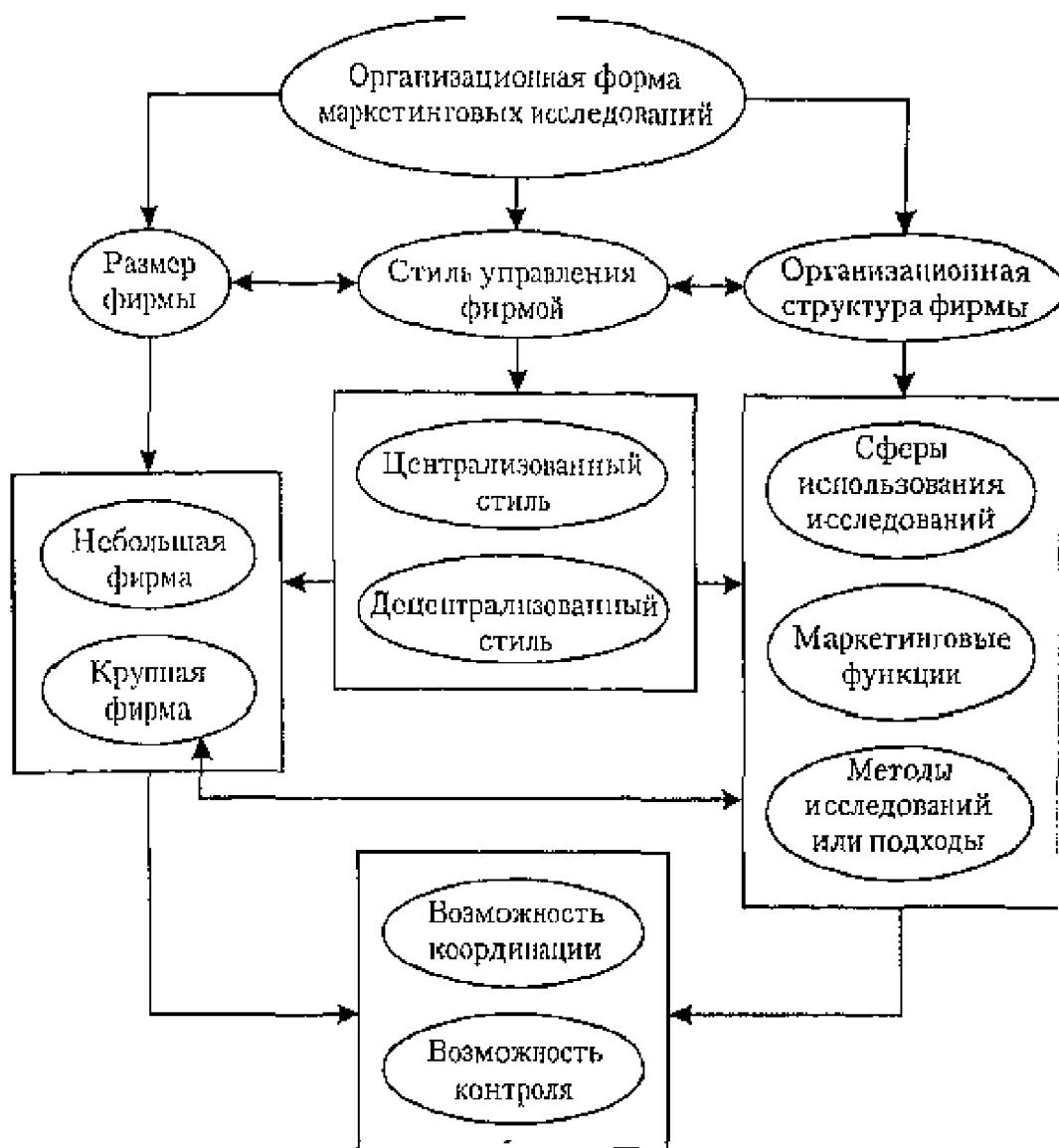


Рис. 5.3. Проблемы организационной формы маркетинговых исследований

товой деятельностью, хотя некоторые менеджеры по маркетингов исследованиям подчиняются непосредственно высшему менеджеру. С другой стороны, крупные исследовательские подразделения могут принимать различные организационные формы, из которых наиболее популярны следующие три:

- организация по сферам использования, например по продуктовым линиям, маркам, сегментам рынка или регионам;
- организация, в основу которой заложены выполняемые маркетинговые функции, например анализ объема реализации, рекламные исследования или планирование продукта;
- организация, основанная на методах исследований или подходах, например анализе объема реализации, математическом и/или статистическом анализе, проведении интервью «в полевых условиях» или разработке анкет.

Многие фирмы с большими подразделениями по маркетинговым исследованиям сочетают в себе две или более этих организационных структур

На организацию маркетинговых исследований влияет также стиль управления компанией — централизованный или децентрализованный. В компании с децентрализованным управлением, когда полномочия и право принятия решения распределены между большим числом руководителей, каждое подразделение может иметь собственный отдел по маркетинговым исследованиям или один отдел в главном управлении может обслуживать все рабочие подразделения; наконец, исследовательские отделы могут существовать на обоих уровнях (рис. 5.4)

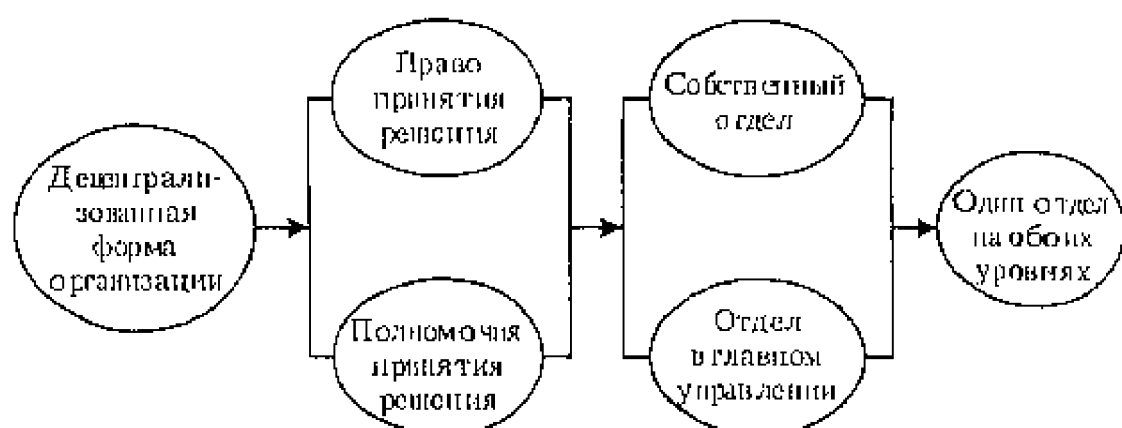


Рис. 5.4. Децентрализованная форма организации маркетинговых исследований

Основными преимуществами организации на корпоративном уровне являются большие возможности координации и контроля всей исследовательской деятельности, более благоприятная экономическая ситуация, большой объем информации и большой вклад в планирование. Основным преимуществом организации на уровне подразделения или группы является быстрый доступ к информации о рынках, товарах, технологиях и проблемах. В последнее время наблюдается тенденция к «смешанной» организации с целью соединить преимущества обеих форм.

Например, маркетинговые исследования в компании Kodak выполняются как централизованно, так и децентрализованно. Исследователи в подразделениях подчиняются непосредственно руководителям данных подразделений. Централизованная группа отвечает за информацию о тенденциях в отрасли и изменениях в технологиях, поскольку они могут оказать влияние на ряд бизнес-единиц. С целью обеспечения объективности исследователи на корпоративном уровне также выполняют анализ конкурентов. Наконец, они являются центром контроля качества исследовательской деятельности, ведущейся децентрализованно на различных уровнях. Таким образом,

все проекты, разрабатываемые на уровне подразделений, поступают в данную группу для оценки и возможной корректировки методов исследований. Система позволяет выбирать лучший подход к решению конкретной задачи (рис. 55).



Рис. 5.5. Организационная система маркетинговых исследований компании Kodak

Японские фирмы рассматривают исследования как функцию, выполняемую всеми, кто участвует в процессе принятия решения, а не только профессиональными исследователями рынка. Те, кто вовлечен в процесс принятия решения, предварительно собирают и обрабатывают информацию

Таким образом, организация маркетинговых исследований зависит от значения, придаваемого данной функции в организации, а также от объема и сложности планируемой исследовательской деятельности. Более того, организационная структура подлежит модификации как следствие изменений в самой фирме. С изменением размера фирмы и потенциала рынка должны изменяться значение и организация маркетинговых исследований, чтобы не допустить перебоев в снабжении информацией.

Следует отметить, что отдел маркетинговых исследований обычно организуется на основе одного из следующих признаков или их комбинации.

- область применения;
- функция маркетинга;
- этап процесса исследования.

Так, некоторые фирмы обслуживают как конечных потребителей, так и промежуточных (промышленные предприятия). На таких фирмах отдел маркетинговых исследований может включать два подотдела: маркетинговые исследования конечных потребителей и маркетинговые исследования промежуточных потребителей. Другие фирмы организуют отделы маркетинговых исследований по группам выпускаемой продукции (по продуктовым линиям). И, наконец, такие отделы могут быть организованы по этапам процесса маркетинговых исследований: сбор данных, анализ данных и др.

Методические основы исследований

Маркетинг является не столько чисто теоретической, сколько преимущественно практической дисциплиной, которая возникла и развивалась как результат хозяйственной деятельности в условиях рынка. Вместе с тем, широко используя передовые достижения науки для решения широкого диапазона задач маркетинговой деятельности, он представляет собой своего рода арсенал современных приемов и методов научных дисциплин. Методическую основу маркетинговых исследований составляют общенаучные, аналитико-прогностические методы, приемы, заимствованные из разных областей знаний (рис. 5.6).

● **Системный анализ** находит широкое применение в маркетинговых исследованиях, поскольку позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как целый объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей. Так, изменения на рынке потребительских товаров могут быть причиной, с одной стороны, изменений внешних процессов, происходящих в сфере рынка средств производства, финансового и международного рынков, а с другой — внутренних процессов: изменений в развитии рынков отдельных тесно взаимосвязанных товаров.

● **Комплексный подход** позволяет исследовать рыночную ситуацию, рассматривая ее как объект, имеющий разные проявления. Например, проблематика рынка отдельного товара может быть связана с изменением спроса, товарного предложения или цены, т. е. с такими аспектами исследуемого объекта (или ситуации), с помощью которых можно определить и принять стратегические и тактические решения выхода из создавшейся ситуации.

Системный анализ и комплексный подход тесно взаимосвязаны и, по существу, не могут быть реализованы один без другого. Однако в конкретной ситуации необходимо исследовать, во-первых, все ее взаимосвязи (внутренние и внешние), а во-вторых, все стороны и аспекты ее проявления (структуру, объем).

● **Программно-целевое планирование** широко используется при выработке и реализации стратегии и тактики маркетинга. Более того,



Рис. 5.6. Система методов исследований в маркетинге

можно сказать, что маркетинг — это и есть программно-целевой подход к сфере рынка, на основании которого строится вся плановая маркетинговая деятельность на предприятии (программы или планы маркетинга)

• **Линейное программирование** как математический метод для выбора наиболее благоприятного решения (с минимальными расходами, максимальной прибылью, наименьшими затратами времени или усилий) применяется в маркетинге, например, при разработке более выгодного ассортимента в условиях ограниченных ресурсов, расчете оптимальной величины товарных запасов, планировании маршрутов движения сбытовых агентов.

• **Методы теории массового обслуживания** применяются при решении проблем выбора очередности обслуживания заказчиков, составления графиков поставок товаров и других аналогичных задач, которые дают возможность, во-первых, изучить складывающиеся закономерности, связанные с наличием потока заявок на обслуживание, и, во-вторых, соблюсти необходимую очередность их выполнения.

• **Теория связи**, рассматривающая механизм «обратных связей», позволяет получить сигнальную информацию о процессах, выходя-

щих за пределы установленных параметров. В маркетинговой деятельности использование подхода дает возможность управлять товарными запасами (регулировать поступления и отгрузку), процессами производства и сбыта (увязывать производственные мощности с возможностями сбыта). Применение теории связи в организационных структурах маркетинговой деятельности помогает совершенствовать связь предприятий с рынком, повышать эффективность использования получаемых данных.

- **Методы теории вероятностей** помогают принимать решения, которые сводятся к определению значения вероятностей наступления определенных событий и выбору из возможных действий наиболее предпочтительного, например производить или не производить продукт А или В, реорганизовывать либо расширять производство, проникать или не проникать на рынок и др.

- **Метод сетевого планирования** дает возможность регулировать последовательность и взаимозависимость отдельных видов работ или операций в рамках какой-либо программы, позволяет четко фиксировать основные этапы работы, определять сроки их выполнения, разграничивать ответственность, экономить затраты, предусматривать возможные отклонения. Этот метод эффективен при разработке программы производства нового товара и организации пробных продаж, подготовке и проведении сбытовых и рекламных кампаний.

- Разрешению реальных маркетинговых ситуаций в значительной мере помогает метод деловых игр, позволяющий «проигрывать» при поиске оптимальных вариантов упрощенные модели поведения конкурентов и стратегии выхода на новые рынки.

- Для комплексного решения задач, связанных с повышением качества продукции, и одновременной экономии материальных и трудовых ресурсов используется метод **функционально-стоимостного анализа**. Например, зачем создавать излишнюю прочность товара, если он быстро устаревает морально и выходит из употребления? Продукт производства как потенциальная потребительская стоимость проявляется лишь тогда, когда превращается в объект потребления. Следовательно, предметом исследования функционально-стоимостного анализа должны быть не только производственный процесс, но и требования рынка, причем процессы производства и изучения рынка в равной мере могут влиять друг на друга. Более значительную экономическую выгоду получит то предприятие, которое, овладев искусством маркетинга, употребит знание о рынке для формирования такой структуры производственной программы, в которой будет отдано предпочтение продукции, пользующейся повышенным спросом. По мере развития конкуренции взаимодействие функций производства и маркетинга усложняется. Применение функционально-стоимостного анализа позволит предприятиям вести поиск таких рациональных решений в области конструирования технологии, организации производства и обслуживания продукции, который обеспечит ее повышенную конкурентоспособность.

• Систему известных или предполагаемых связей между событиями, действиями или процессами можно описать с помощью методов моделирования. Более эффективными являются эконометрические (экономико-математические) модели, которые дают возможность с учетом действующих факторов емкости рынка определить наиболее рациональные стратегии маркетинга и возможные шаги конкурентов, оценить оптимальные затраты для получения необходимого размера прибыли.

• Особое место в методическом ассортименте маркетинга занимают методы экспертных оценок («Дельфи», «Мозговая атака» и др.), которые позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий. Частота проведения экспертизы зависит от решения ряда вопросов, связанных с формированием экспертной группы, процедурой проведения экспертизы, выбором методов обработки результатов экспертных оценок. Основные требования, предъявляемые к экспертам: компетентность, профессионализм, авторитетность, беспристрастность. Процедура проведения экспертизы предполагает генерирование идей на основе дискуссий или опросов (обычных или многоступенчатых) с применением анкет, а использование средств вычислительной техники помогает не только обработать полученные данные, но и построить аналитические и имитационные модели.

• В исследованиях и разработках маркетинга активно используются методические приемы, заимствованные из других областей знаний. Так, наибольшая связь прослеживается с такими науками, как социология и психология (психологические тесты, мотивационный анализ), поскольку особое внимание уделяется мотивации поведения потребителей на рынке и факторам, влияющим на него, восприятию потребителями рекламных мероприятий, образа товара. Методы социологии (анкетирование, «панельные» обследования и т. п.) позволяют исследовать процессы распространения информации на рынке, выявлять отношение потребителей к нововведениям, изучать развитие различных сфер жизнедеятельности человека, его ценностных ориентаций.

• В маркетинговых исследованиях нашли применение и методы антропологии, позволяющие на основе знаний национальных культур и уровня жизни разных народов лучше изучить рыночную среду. Антропологические измерения используют также при моделировании ряда потребительских товаров, например одежды, обуви, мебели.

• Методы маркетинга теснейшим образом связаны и с такими отраслями знаний, как история, философия, физиология, экология, эстетика и дизайн.

Правила и процедуры маркетинговых исследований

Согласно Международному кодексу (принят в 1974 г. Международной торговой палатой и Европейским обществом по изучению

общественного мнения и маркетинговых исследований) деятельность по исследованию маркетинга заключается в объективном сборе и анализе добровольно полученной информации о рынках потребителей, товарах и услугах и должна проводиться в соответствии с принципами честной конкуренции, на основе общепринятых научных методов. Полученные данные представляют собой основу для информирования производителей, поставщиков, посредников о привычках, взглядах и потребностях широких слоев потребителей. В конечном счете успех любого маркетинга зависит от того доверия к нему, которое сложилось в обществе.

В процессе маркетинга участвуют информаторы, представляющие требуемые данные, специалисты по маркетингу (исполнители) и заказчики. В качестве информаторов могут выступать непосредственно потребители, специалисты, эксперты, имена которых не называются, что дает возможность получать от них достаточно объективные сведения, исключать всякие попытки насильственного получения данных или давления в целях изменения мнения информаторов. Данные, полученные путем промышленного шпионажа, обмана, нельзя использовать при маркетинге.

Взаимоотношения заказчиков с исполнителями должны строиться строго по определенным правилам. Так, исполнитель не имеет права преувеличивать свои возможности, тем самым вводя заказчика в заблуждение, разглашать намерения заказчика и результаты исследования, переданные ему другими лицами или организациями (если это заранее не оговорено), не может вносить никаких существенных изменений в условия проведения исследования без предварительного согласования с заказчиком. В свою очередь заказчик обязан принять все необходимые меры предосторожности, чтобы избежать неправильного истолкования или цитирования полученных результатов вне того контекста, в котором они изложены. Ни заказчик, ни исполнитель не получают автоматического права на единоличное пользование методикой, применяемой в исследовании или разработанной для него (рис. 5.7).

Основываясь в своей деятельности на общих научных принципах и методах, исследователь должен:

- быть объективным, принимать все меры предосторожности, чтобы не повлиять на интерпретацию зафиксированных фактов;
- указывать степень погрешности своих данных, имея в виду несовершенство любого применяемого метода;
- быть творческой личностью, определять новые направления поиска, использовать современные методы;
- заниматься исследованиями постоянно, чтобы быть в курсе происходящих перемен.

Процедуру маркетингового исследования, состоящую из комплекса последовательных частных действий, можно представить в виде следующих этапов.

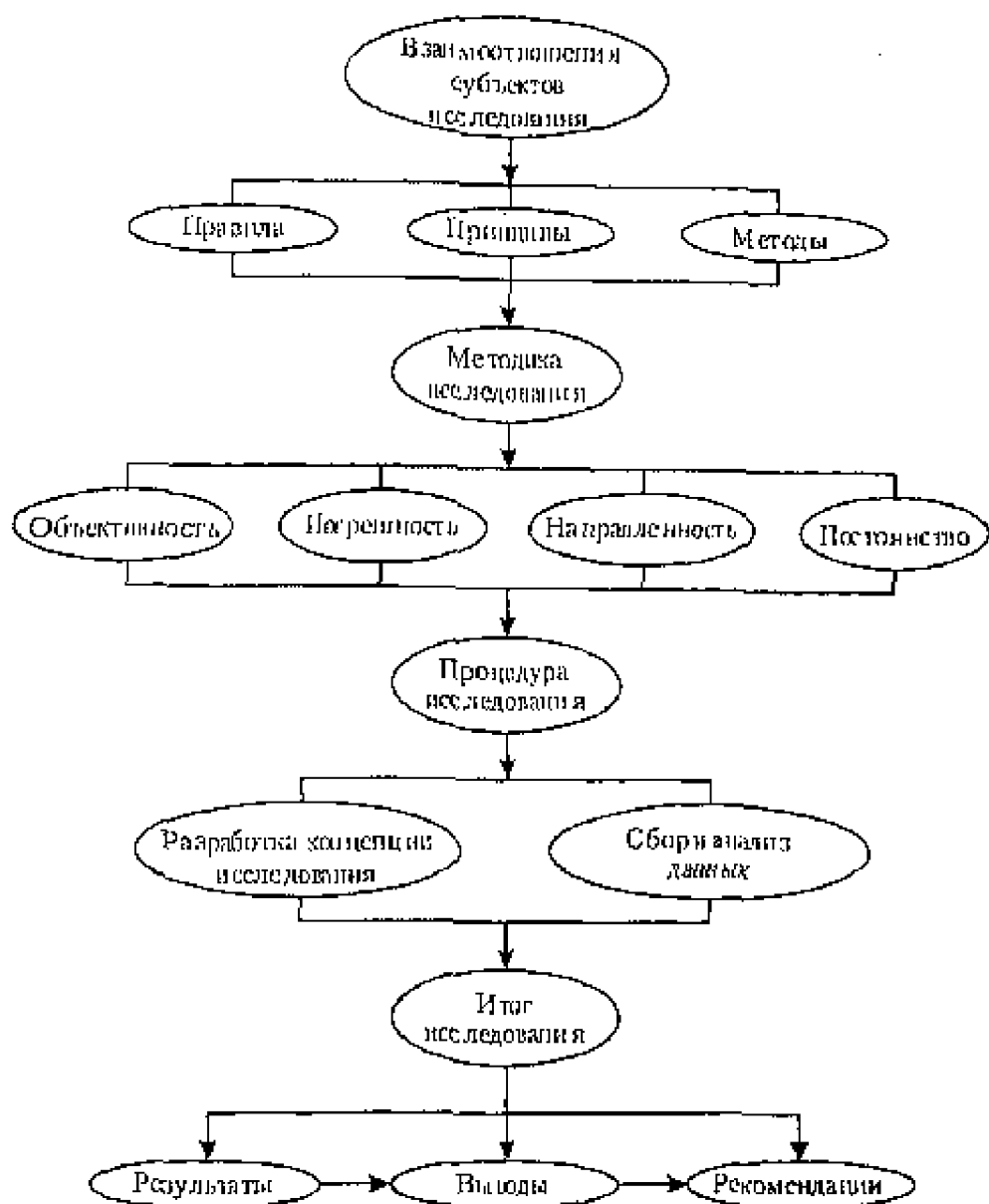


Рис. 5.7. Правила и процедуры маркетинговых исследований

Разработка концепции исследования:

- определение целей;
- постановка проблемы;
- формирование рабочей гипотезы;
- определение системы показателей.

Получение и анализ эмпирических данных:

- разработка рабочего инструментария;
- процесс получения данных;
- обработка и анализ данных.

Результаты и основные выводы исследования:

- оформление результатов исследования;
- формирование выводов и рекомендаций.

Концепция маркетингового исследования – это подробное определение содержания предмета исследования, общая постановка зада-

чи в пределах данного исследовательского замысла. Речь идет о выработке первоначального представления о целях и проблематике исследования, формировании рабочей гипотезы (рис. 5.8).

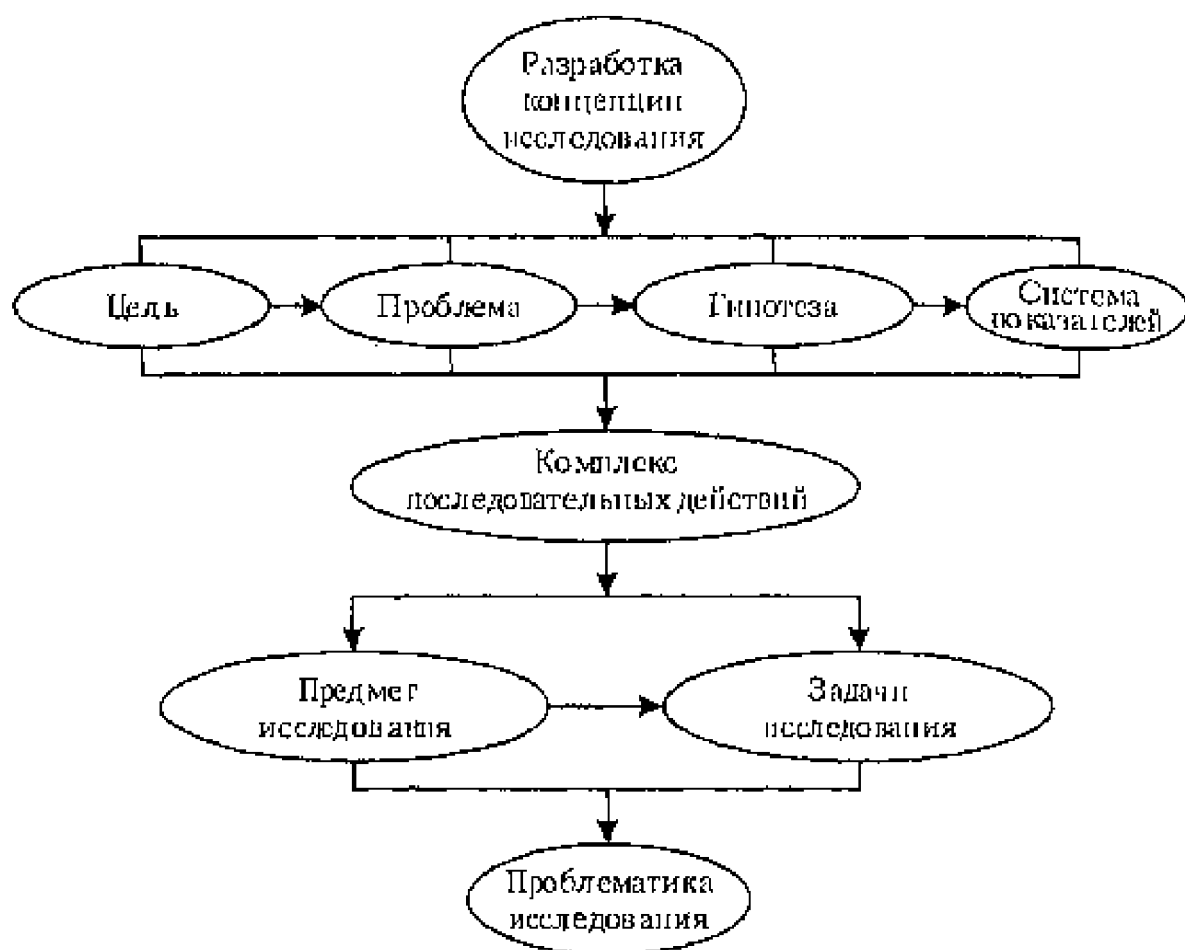


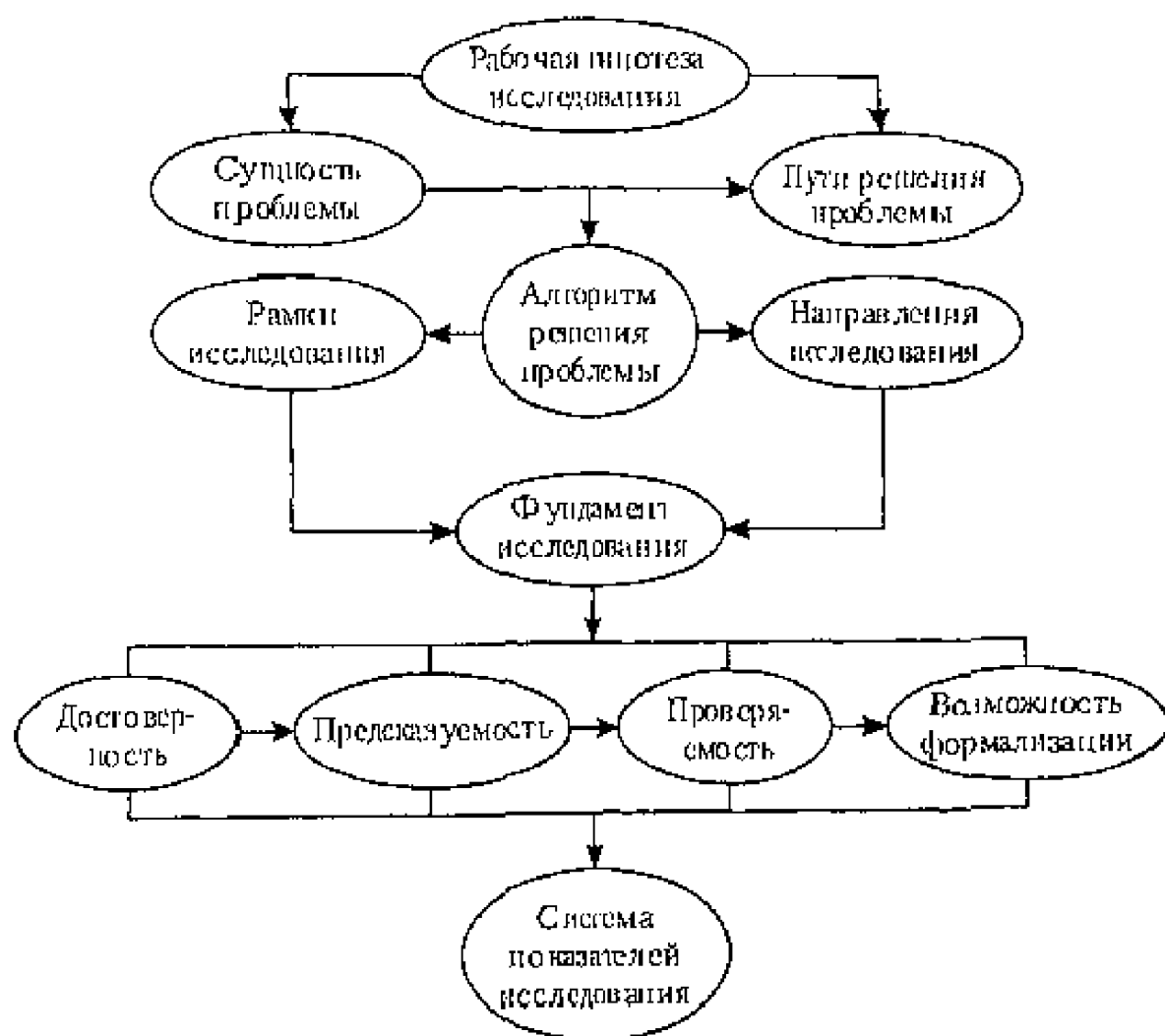
Рис. 5.8. Концепция маркетингового исследования

Цель исследования зависит от фактически сложившейся рыночной ситуации. Это общая постановка задачи, которая вытекает из стратегических установок маркетинговой деятельности предприятия и направлена на снижение уровня неопределенности в принятии управленческих решений.

Маркетинговые исследования всегда нацелены на определение и решение какой-либо конкретной проблемы, т. е. на совокупность частных задач, вытекающих из главной задачи. Так, проблематика маркетингового исследования может вытекать из вида товара и специфики его требования, уровня насыщенности рынка, каналов продвижения и действий конкурентов, поэтому частные проблемы могут возникать на стороне либо товарного предложения, либо спроса, либо цены. При этом в первую очередь исследуются те проблемы, от решения которых зависят современное состояние и дальнейшее развитие рынка.

Рабочая гипотеза -- это вероятностное предложение о сущности и путях решения рассматриваемых явлений, своего рода алгоритм решения выявленных для исследования проблем. Разработка рабочей гипотезы, т. е., можно сказать, фундамента будущего исследования -- сложный творческий процесс, в результате которого устанавливаются рамки и определяются основные направления всей разработки (рис 5.9). Она должна обеспечивать:

— достоверность (гипотеза должна быть непосредственно связана с проблемами, вытекать из их сущности);



ность методов и средств сбора, обработки и анализа информации для проверки рабочей гипотезы исследования.

Рабочий инструментарий – это не механический набор методов и приемов, а целенаправленный их выбор для решения конкретных, специфических задач (рис. 5.10). Его разработка складывается из ряда этапов, включающих определение:



Наибольшую важность при **обработке и анализе материалов** имеют прогностические расчеты относительно развития исследуемых проблем. При этом широко используются методы экстраполяции, моделирования, экспертных оценок.

Итогом проведенного исследования является **разработка выводов и рекомендаций**, которые должны непосредственно вытекать из результатов разработки, быть аргументированными и достоверными, направленными на решение исследуемых проблем.

Результаты исследования могут быть представлены в виде краткого общедоступного изложения сущности проблемы либо полного научного отчета, в котором в систематической наглядной форме излагается схема исследования и содержатся детально обоснованные **выводы и рекомендации**. В научном отчете (докладе) должна быть отражена следующая информация:

- цель исследования;
- объект и способы исследования;
- характеристика выборки обследования, время проведения, метод сбора информации (анкетирование, по почте и т. п.);
- вопросник (анкета);
- сведения об исполнителях, консультантах,
- источники получения информации, их надежность при проведении кабинетных исследований.

Являясь важнейшей функцией маркетинга, исследования предполагают их четкую организацию. Решение о формировании самостоятельного подразделения по исследованию в значительной мере зависит от положения и намерений предприятия, стратегии и тактики его рыночной деятельности, а также от его возможностей и профессионального потенциала работников

Таким образом, системология организации как научная и учебная дисциплина тесно связана с экономической, политической и социальной жизнью общества. Как и любая другая наука она выполняет ряд функций, наиболее важными из которых являются познавательная, методологическая, рационально-организующая и прогностическая¹.

• **познавательная функция** проявляется в раскрытии процессов организации и самоорганизации социальных систем, закономерных тенденций организационного развития, динамики различных социальных явлений и событий;

• **методологическая функция** тесно связана с познавательной функцией системологии организации. В отличие от частных теорий системология организации является комплексной, интегрирующей наукой. Она исследует организационные отношения на макро- и микроуровнях как целостные системные образования, органически связанные между собой. Законы-тенденции теории организации раскрывают более масштабные процессы становления, развития и функ-

¹ *Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации М. ИНФРА-М, 2000 С. 36–37*

ционирования организационных систем, их знание является необходимым условием правильного подхода к изучению более частных, сравнительно узких законов-тенденций общественных систем. Системология организации является методологической базой для частных теорий, изучающих отдельные аспекты организационной деятельности;

● рационально-организующая функция системологии организации проявляется в обобщении опыта организационной деятельности как в прошлом, так и в настоящем, разработке оптимальных моделей организаций и их структур, определении социальных технологий относительно безболезненного разрешения социальных и политических конфликтов;

● реализация прогностической функции позволяет заглянуть в «общественное завтра», предугадать организационные явления и события.

Системология организации не изолирована от других наук — она тесно связана с социологией, общей теорией систем, экономической теорией, менеджментом, теорией антикризисного управления, ибо организация и управление являются необходимым условием и средством эффективности, совместного производительного труда людей в масштабе всего общества.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Опишите понятие «системность организации».
2. Дайте определение понятиям «система» и «подсистема».
3. Определите свойства и классификацию систем.
4. Согласны ли вы с утверждением, что повышение степени целостности системы способствует достижению ее эффективности? Аргументируйте свой ответ.
5. Почему системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связывают с самоуправляемыми процессами систем?
6. Определите методологию исследования организационных систем.

ЛИТЕРАТУРА

Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000.

Коротков Э. М. Исследование систем управления. М.: ДеКА, 2000.

Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000.

Глава 6

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

6.1. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЫ

Дееспособность любой организации зависит прежде всего от ее возможности не только адаптироваться к изменяющимся внешним условиям функционирования, но и воздействовать на эти условия, так как только необходимость к перманентной адаптации угрожает целостности организации как системы.

В переводе с греческого слово «организация» — это устройство, сочетание, объединение в одно целое или приведение в стройную систему. Таким образом, целостность является определяющим свойством любой системы и первичность целого — основной постулат системы. Система — это целесообразная совокупность взаимосвязанных, взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, их частей, связей, отношений, функций, образующих единое целое.

Находясь во взаимозависимости, взаимосвязи и взаимодействии, т. е. совместно функционируя, составляющие компоненты системы обеспечивают функционирование системы как целого. При этом принципиально важным является не простое функционирование, а функционирование для получения интегрального или комплексного эффекта по достижению цели, ради чего собственно составляющие множества и организуются в систему, сохраняя себя при этом так же, как целостное образование (рис. 6.1).

Слагаемые целого должны быть взаимосвязаны, а развитие целого зависит от наиболее слабой его части. Залог дееспособности системы как единого целого именно во взаимоувязке потенциалов частей его составляющих. Рамочные условия увязки — цель системы. Затраты системы на содержание более прочных звеньев ложатся бременем на совокупные затраты системы, снижая ее дееспособность. Следовательно, дееспособность системы зависит прежде всего от степени ее организованности. В широком смысле понятие «организация» означает определенный порядок, а повышение организованности — упорядочение, которое может быть достигнуто при соблюдении трех необходимых условий¹:

¹ Организация управления социалистическим производством / П. Д. Байков, Р. Н. Ботавина, Р. Дрекслер и др.; Под ред. О. В. Козловой, С. Градецкого. М.: Экономика, 1987. С. 19-20.

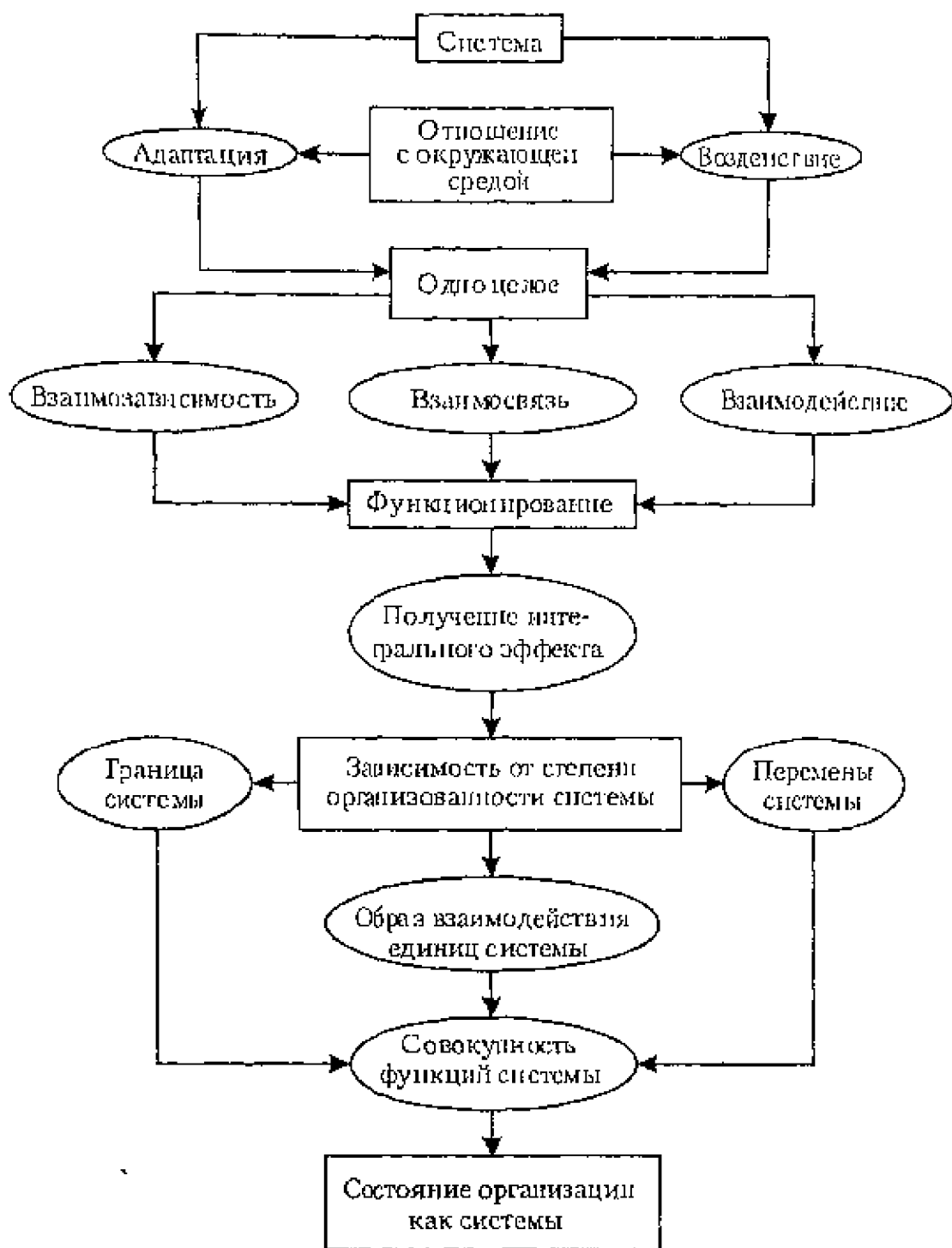


Рис. 6.1. Организация как система

- если определены границы системы, т. е. установлено, сколько и каких образующих единиц она включает,

- если определены переменные, которые характеризуют единицы, образующие систему, и установлены допустимые отношения между их возможными количественными значениями,

– если определен образ действий каждой единицы и схемы их взаимодействия

При этом организация любой системы требует такого подбора и сочетания элементов, который не только обеспечивал бы ее гармоничное функционирование и развитие как единого целого, но и сочетаемость с более крупной системой, элементом которой она является. Сами же элементы (компоненты составляющих системы), действуя целесообразно, обладают относительно всей организации определенной функцией, которая характеризует роль, назначение того или иного элемента в осуществлении цели. Совокупность функций призвана обеспечить наиболее эффективное функционирование всех подсистем (элементов) соответственно целям системы. Таким образом, состояние организации как системы характеризуется количественным составом элементов, их взаимозависимостью, взаимосвязью и взаимодействием, функциональной спецификой системы в целом и ее элементов.

6.2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В прошлом веке сформировались две основные модели организаций (закрытая и открытая), каждая из которых базируется на ее представлении как системы. Этому способствовало развитие общей теории систем, облегчившей задачу рассмотрения организации в единстве всех составляющих элементов и подсистем¹. Однако еще в начале XX в., задолго до появления общей теории систем, Богданов А. А., автор новой парадигмы мышления, изложенной им в его фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука» отмечал, что как прочность цепи определяется ее наиболее слабым звеном, а скорость эскадры – наиболее быстроходным из ее судов, так и отношение системы, состоящей из частей высшей и низшей организованностей с внешней средой, определяется низшей организованностью².

Существует много определений понятия системы, и, как утверждал Берг А. И., все они достаточно верны. По его определению, система представляет собой абстрактный (языковой) аналог (модель) реального объекта или явления, но в то же время она не то же самое, что объект. Система – это то, что нам нужно знать о данном объекте, чтобы решить какую-то конкретную задачу исследования, планирования и управления. Другой известный ученый Бир Ст. определил систему как взаимосвязь самых различных элементов. В первых работах по общей теории систем главное внимание уделялось рассмотрению внутренних элементов и связей между ними, структурам и процессам, обеспечивающим достижение целей и получение результата. С позиций системного подхода организация рас-

¹Подробнее см. Румянцова Э. П. Общее управление организацией М. ИНФРА-М, 2001 С. 12–39, 44

²Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука М. Экономика, 1989 С. 12

считалась как любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее собой единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей, а управление рассматривалось как свойство системы, стремящейся сохранить свою структуру, упрочить свои внутренние связи. По мере усложнения связей организаций с внешней средой акцент в работах по системному представлению организаций переносится на выделение и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате сформировались черты модели организации как открытой системы¹.

Организацию можно рассматривать как процесс и как явление². Как **процесс** организация — это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как **явление** организация — это объединение элементов для реализации программы или цели, действующей на основании определенных правил и процедур. Организационные отношения — это взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне нее при создании, функционировании, реорганизации и разрушении организации. Организационные отношения (рис. 6.2) могут быть трех уровней:

- здравого смысла;
- взаимного уничтожения;
- заранее спроектированного взаимодействия.

Организация в системной теории синоним процесса упорядочения чего-либо или упорядоченности как результата этого процесса³. В социологии организаций и общей теории организации данное понятие используется одновременно для обозначения социального процесса, частной управленческой функции и специфического многоэлементного субъекта (одновременно объекта) коллективной деятельности, при этом объектом упорядочения выступают люди, их поведение или деятельность (рис. 6.3).

Трактовка организации как процесса упорядочения поведения людей является типичной для большинства социально-управленческих дисциплин. Содержанием процесса являются объединение людей (групп) и регламентация их поведения при взаимодействии и осуществлении совместной деятельности для достижения цели, а его итогом — обеспечение определенного уровня социального порядка или согласия. Определение организации как частной управленческой функции указывает на нее как на стандартный элемент управленче-

¹ Румянцева Э. П. Общее управление организациями. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 44.

² Подробнее см.: Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 9–21.

³ Щербина В. В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 132–133.

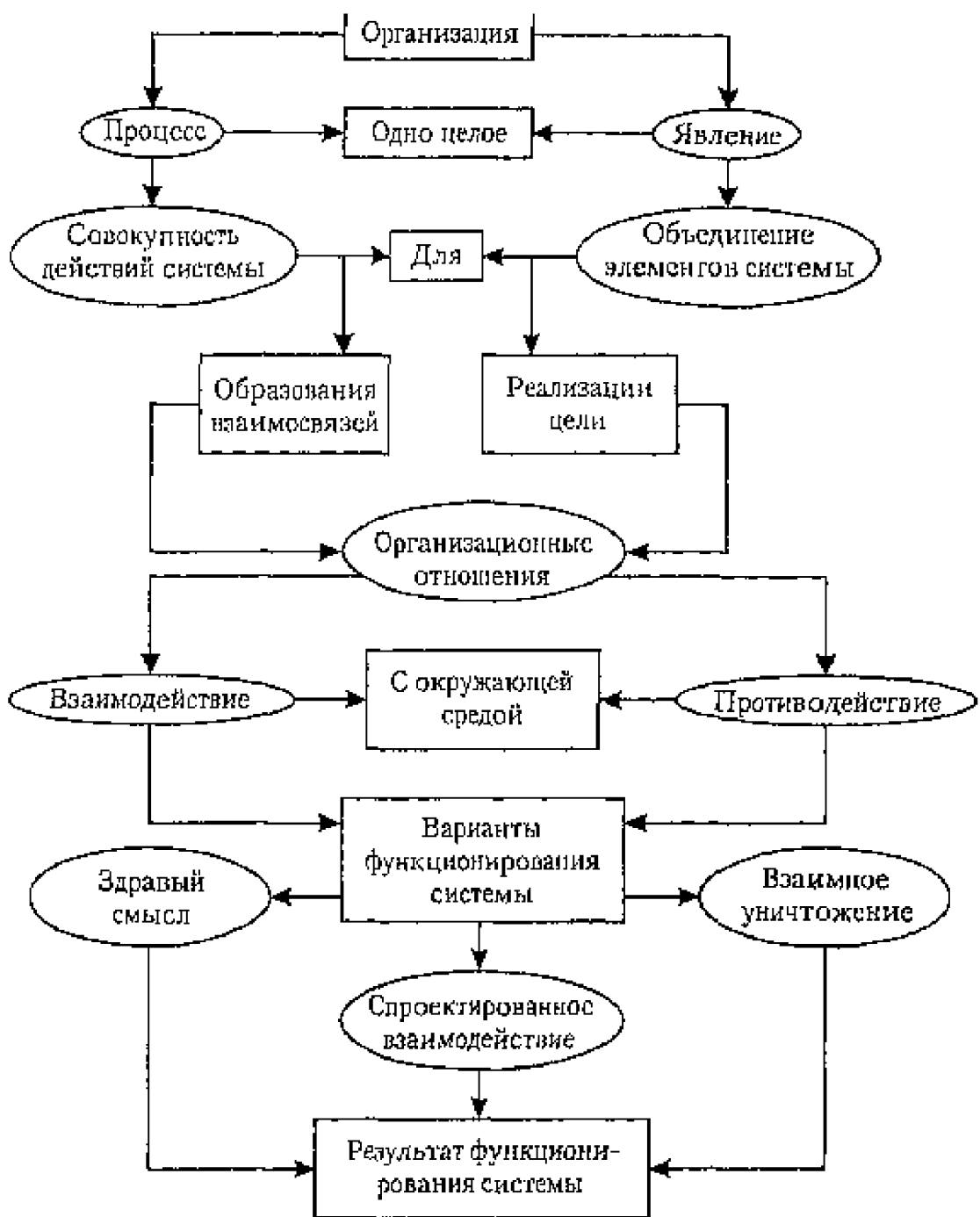


Рис. 6.2. Организационная система и организационные отношения

ской деятельности наряду с такими, как целеполагание, планирование (иногда мотивация), координация и контроль. Под организацией подразумевается процесс создания предварительных условий для целевой деятельности: формирование системы рабочих мест – структуры организации, подбор, расстановка и обучение персонала. В этом смысле данное понятие чаще употребляется в теории управления, начиная с Файоля. В социологии организаций и общей теории организации организация рассматривается как некий **социальный объект** и одновременно активный коллективный субъект деятельности, источник организационного воздействия и место его приложения.

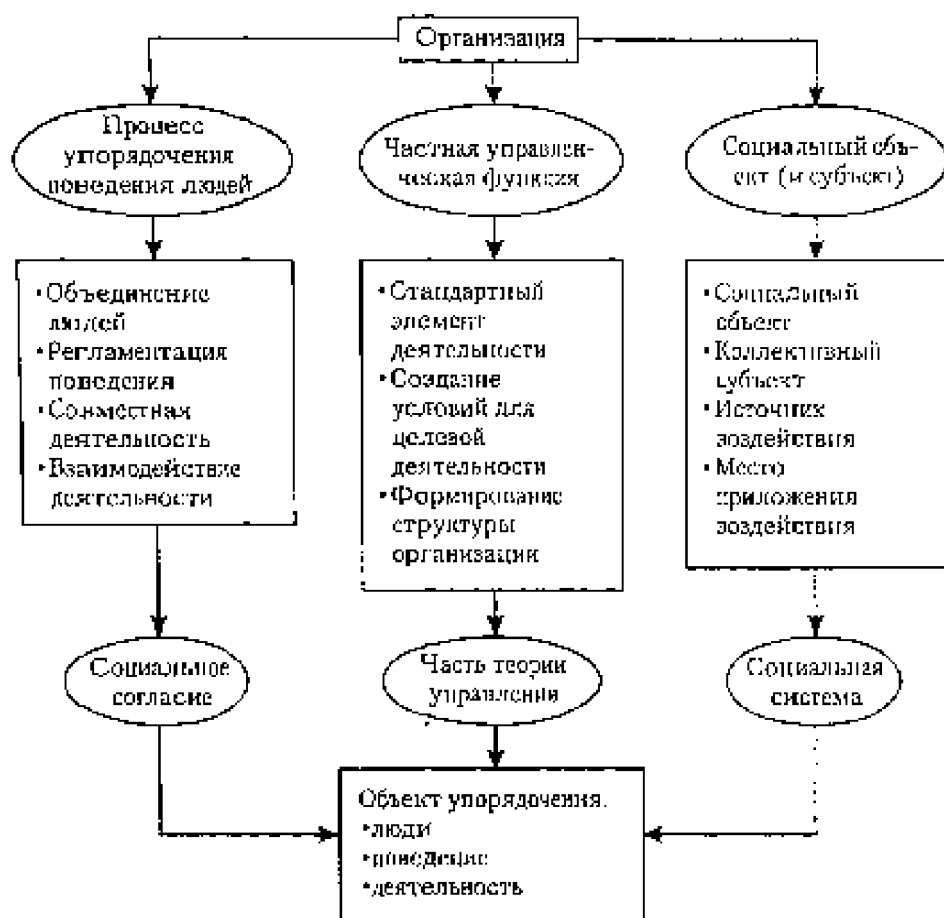


Рис. 6.3. Понятие организации в качестве объекта упорядочения

Существует множество определений организации как социальной системы:

- Барнард Ч. (Barnard Ch.) – система сознательной координации двух или более человек, выполняющих разнородную деятельность для достижения единой цели;
- Саймон Г. (Simon H. A.) – система принятия и реализации управленческих решений, где люди – механизм принятия решений;
- Дабин Р. (Dubin R.) – система разнородных средств регуляции поведения;
- Лоуренс П., Лорш Дж. (Lawrence P. R., Lorsch J. W.) – совокупность людей, занятых решением сложных задач и связанных друг с другом в процессе сознательного достижения взаимно согласованных целей; система скооперированной и скоординированной деятельности с целью получения максимальной выгоды от взаимодействия с внешней средой; посредник во взаимодействии индивида со средой;

- Крозье М., Фридберг Е (Crozier M., Friedberg E.) — механизм, обеспечивающий обмен деятельностью и контролирующей внутриорганизационные игры; создающий условия для активности акторов;
- Хоули А. (Hawley A.) — свойство социальной популяции, возникающее при соприкосновении с внешней средой.

6.3. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация представляет собой **открытую целостную систему**. Многочисленными нитями она связана с внутренней и внешней средой, изменения которой оказывают на деятельность организации позитивное и негативное воздействия. Чем сложнее, масштабнее организация, тем больше предпринимателям и менеджерам приходится уделять внимания анализу окружающей среды и учету ее влияния на эффективность управления¹.

Системная модель — это организация, в которой ее функционирование, свойства, структура, особенности жизнедеятельности и логика развития зависят от состояния и динамики внешней среды. Данная модель описывает организацию как динамичную систему, тесно взаимодействующую с внешней средой и реагирующую на динамику ее изменения. **Динамичная система** — этот термин заимствован из общей теории систем, поэтому в исходном варианте его трактовка предполагала, что всякая организация может быть отнесена к **открытым системам**, если она обменивается с внешней средой энергией, информацией, системным продуктом, и к **закрытым** — если такой обмен не происходит. Важную роль в формировании такого взгляда на организацию сыграли разработки представителей общей теории систем.

Применительно к организации это означало, что организация, работающая в модели открытых систем, потребляет материальные и социальные ресурсы, информацию и отдает внешней среде некий системный продукт в отличие от закрытых систем. Поскольку открытость системы определялась ее связью с внешней средой, которая реализовалась через социальную функцию адаптации к внешней среде, такая трактовка модели организации как открытой системы практически совпадала с определением естественной модели организации в версии Парсонса, Барнарда, Гоулднера.

Естественная модель организации — это особый взгляд на природу закономерности функционирования и развития организации. Организация рассматривается как социальный организм (квазипри-

¹Подробнее см. *Белая А. А., Коротков Э. М. Системология организации*. М.: ИНФРА-М, 2000 С. 92–101; *Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента*. М. Дело, 1992 С. 88–162, *Румянцева З. П. Общее управление организацией* М. ИНФРА-М, 2001 С. 44–51, *Щербина В. В. Социальные теории организации* М. ИНФРА-М, 2000 С. 134–136.

родный объект), телеологически¹, эволюционно и поэтапно развивающийся и функционирующий по своим законам, центральной проблемой которого, как и в биологических организмах, является его выживание. Логика формирования формальной структуры в этой модели (например, проектирование организации снизу) состоит в осмыслении, узаконивании и институционализации уже реально сложившихся отношений в организации. Специфика естественной модели в теории организации проявляется в понимании природы и механизмов формирования организационной структуры, которая рассматривается как самовозникающий и стихийно поддерживаемый социальный институт. Природу и функции этого института можно осмыслить лишь в связи с разнообразными потребностями организационной системы — социальными функциями. С точки зрения других сторонников естественной модели в теории организации, сходство организации с природными системами заключается также в том, что и те и другие имеют определенный жизненный цикл развития: рождение, развитие, рост, зрелость, смерть².

Подобные представления об организации как естественной системы доминируют в теории организации примерно до конца 60-х гг. прошлого века. Однако банальность такого взгляда стала со временем очевидной, так как ни в одной из моделей организации, включая классическую, не отрицаются определенные взаимоотношения организации с внешней средой. Именно поэтому в современной теории организации в качестве модели организации как открытой системы обычно рассматривается лишь такая модель, в которой система, взаимодействуя с динамичной внешней средой, постоянно изменяет входы (тип потребляемой информации, энергии, ресурса) и выходы (тип системного продукта). Подобная ситуация возникает в условиях динамичного насыщенного и перенасыщенного рынка. Таким образом, речь идет о моделях, в которых характеристики «входа» и «выхода» системы постоянно изменяются. Такие модели позволяют проанализировать текущее состояние и развитие организации как результат изменений внешней среды, адекватные ситуации, когда она функционирует в условиях перенасыщенного рынка, отличающегося динамикой и высоким уровнем неопределенности. Следовательно, модель организации как закрытой системы — это модель, где «входы и выходы» стабильны, что соответствует ситуации с высокой определенностью (условия ненасыщенного рынка).

Одну из распространенных моделей организации как открытой системы такого типа разработали Кац Д. и Канн Р.³ Она характеризуется

¹ Телеологический — гр. telos + logos — учение, по которому все в природе устроено целесообразно и направляется к заранее установленным конечным целям. — *Примеч. авт.*

² Щербина В. В. Социальная теория организации М. ИНФРА-М, 2000 С. 44

³ Katz D. and Kahn R. The Social psychology of Organization, NY. Wiley and Sons, 1960

переориентацией представлений вместо максимального и рационального использования всех внутренних организационных ресурсов, стабильности и определенности в сфере организационных отношений, что типично для моделей организации как закрытой системы (Файоль, Вебер), становятся важными динамизм и гибкость организаций, их способность к созданию новой продукции и стратегий за счет повышения неопределенности, снижения стабильности и предсказуемости отношений. В этих условиях высокая неопределенность и слабая предсказуемость в сфере организационных отношений и деятельности выступают признаком, позволяющим отличить организации, работающие в режиме открытых систем, от организаций, работающих в режиме закрытых систем. Один из главных источников неопределенности современные специалисты, начиная с Томпсона Дж. (Thompson J. D.), видят в динамике внешней среды при изменении технологии.

По мнению Румянцевой З. П., в результате переноса акцента в работах по системному подходу организаций на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром формировались черты модели организации как открытой системы таким образом¹:

- **компоненты системы** — система состоит из некоторого количества частей, называемых компонентами или элементами; они необходимы для достижения целей системы;
- **связи системы** — компоненты системы связаны между собой, что обеспечивает непрерывность протекающих в системе процессов;
- **структура системы** — форма связи организационно закреплена в структуре, что обеспечивает устойчивость и придает системе стабильность; для систем характерна иерархичность построения структуры, т. е. наличие в них подсистем;
- **взаимодействие системы** — компоненты воздействуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее, и только во взаимодействии всех элементов и связей возможны процессы, с помощью которых возникает результат;
- **процесс системы** — в системе одновременно осуществляется ряд процессов, каждый из которых связан с какими-либо изменениями. Процессы изменяют ресурсы, входящие в систему, превращают их в продукты и услуги;
- **целостность и эмерджентные² свойства системы** — система — целостность (англ. holism, от греч. holos — целое), проявляющая свойства, возникающие только в результате взаимодействия ее компонентов;
- **идентификация системы** — свойства системы, на основании которых ее можно идентифицировать, т. е. отличить от других явлений, не входящих в систему, для этого надо определить границы, отделяющие систему от окружающей среды,

¹ Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник М. ИНФРА-М 2001, С. 45

² Эмерджентный (от англ. emergence) — появление, выявление — *Примеч. авт.*

• **окружение системы** — явления и факторы, которые, не являясь частью системы, существенно влияют на нее. Они образуют окружающую среду системы и своим воздействием могут менять ее проведение;

• **концепция системы** — система — это концепция, ее особая форма отражает цели и ценности людей, которые являются ее неотъемлемыми элементами и реализуют собственные идеи о том, какой должна быть система.

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним и внутренним окружением¹.

Внешняя среда организации как системы характеризуется как совокупностью переменных (элементов), которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента, окружающих ее и оказывающих на ее деятельность заметное влияние. Для облегчения анализа факторов внешней среды их разделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

Факторы внешней среды прямого воздействия непосредственно влияют на действие организации и испытывают на себе прямое воздействие деятельности организации. К этим факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы, учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. В условиях рыночной экономики давление рынка является самым существенным внешним фактором, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие параметры факторов прямого воздействия²:

– **сложность рынка.** Определяет ли рынок способ, темпы и технологию выполнения работ внутри самой организации? Насколько очевидно, что надо делать? Можно ли достаточно легко понизить сложность ответных действий с целью преодоления этой сложности?

– **степень диверсификации,** характеризующая спектр продуктов, клиентов или услуг, предлагаемых на рынке и требующих ответных действий со стороны предприятия (организации);

– **определенность и стабильность,** помогающие или, наоборот, мешающие предприятию предсказывать ход и темпы изменений на данном рынке;

– **соотношение возможностей и угроз** на данном рынке, определяющее его результирующую оценку для предприятия;

– **характер отношений с другими организациями,** определяющий предсказуемость требований и запросов с их стороны, наличие прямых или опосредованных связей, степень зависимости от них и т. д.

Факторы внешней среды косвенного воздействия могут не оказывать прямого немедленного воздействия на действия организации, но тем не менее сказываются на них — это состояние экономики,

¹ Мескон М. К. и др. Указ. соч. С. 88–154.

² Подробнее см.: Румянцев З. П. Указ. соч. С. 46–47

уровень научного и технического прогресса, социально-культурные и политические перемены, влияние национальных, групповых интересов и существенные для организации события (войны, кризисы) в других странах. Эти факторы предопределяют стратегически важные решения, принимаемые менеджментом организации.

● **Внутренняя среда организационной системы** формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они предопределяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды. Основные переменные внутренней среды организации, которые требуют внимания анализа и оценки со стороны менеджмента, — это цели, структура задачи, технология, люди, ресурсы и культура поведения.

Внутренняя среда организации зависит от внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать свое предназначение, и предлагает ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги. По существу, это характеризует иерархичность построения общественной жизни, и организация является всего лишь подсистемой, входящей в состав системы более высокого уровня. Преобразования, происходящие в ней, связаны с выполнением различных взаимосвязанных между собой процессов.

6.4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Как уже отмечалось ранее, организация как социотехническая система — одна из разновидностей системных моделей организации (производственного предприятия), описывающая организацию как искусственную, в основном закрытую систему¹. Организация характеризуется как сложная гетерогенная² система и состоит как минимум из двух взаимозависимых подсистем — технико-технической (техническая организация) и социально-психологической (социальная организация), регулирующих поведение ее членов и выполняющих функцию соединения техники и человеческого компонента. Техничко-технологическая подсистема предприятия является базисной по отношению к социально-психологической подсистеме, во многом дублирующей и воспроизводящей ее контуры. Вследствие трансформации в технической организации (внедрение технических нововведений) неизбежно изменяются характер отношений между работниками, а также функции управления. Сторонники данной модели организации выдвинули принцип адекватного соответствия между формой деятельности организации и ее техническим базисом как условия повышения эффективности организации (рис. 6.4).

¹ Шербина В. В. Указ. соч. С. 135–136.

² Гетерогенный — гр. heteros — другой + genos — род, происхождение — неоднородный, состоящий из различных по своему составу частей. — Примеч. авт.

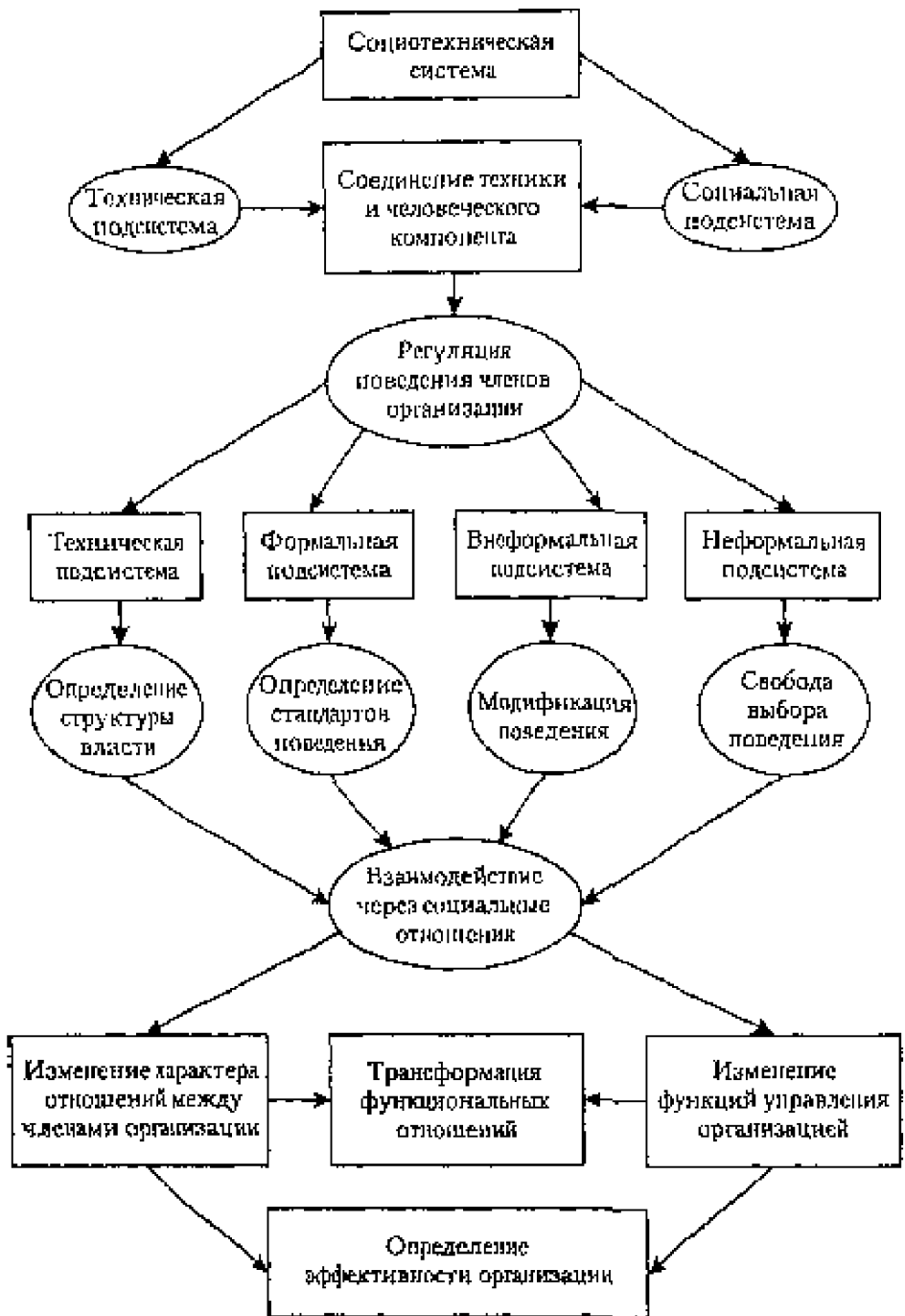


Рис. 6.4. Организация как социотехническая система

Наиболее развернутое представление о строении и функционировании организации в рамках социотехнического подхода дал Дабл Р. (Dubin R.), который рассматривал организацию как систему, обеспечивающую соединение техники с человеческим компонентом. Он выделил четыре подсистемы организации, определяющие поведе-

ние членов организации: технико-технологическую, формальную, внеформальную, неформальную

● **Техническая организация** является основной в регуляции поведения работников в организации. Она фиксирует дифференциацию их статусов на основе различий между умственным и физическим, квалифицированным и неквалифицированным, творческим и исполнительским трудом, индивидуальной ответственностью и стандартизацией деятельности, сложной и простой работой, долгим и кратким периодом профессиональной подготовки. При этом техническая подсистема определяет и структуру отношений власти.

● **Формальная организация** выполняет функцию соединения технического и социального компонентов, задает общие цели и стандарты поведения работников.

● **Внеформальная организация** в рамках дозволенных форм позволяет работникам модифицировать поведение в соответствии со специфическими целями и решать творческие задачи

● **Неформальная организация** охватывает сферу межличностных отношений и строится исключительно по принципу свободы выбора на уровне небольших групп, сформированных на основе личных симпатий

Следует обратить внимание на то, что понятие организации как социотехнической системы связано с другим понятием — сложная организация. **Сложная организация**¹ — это модель крупных многоцелевых, многоуровневых и многопрофильных деловых (коммерческих и производственных) организаций, состоящих из нескольких относительно автономных подразделений, каждое из которых может быть рассмотрено как самостоятельная организация, и действующих в условиях неопределенности (рис 6.5).

Наиболее целостное представление о природе сложных организаций сформировано представителями ситуационного подхода. Под такими организациями они понимали современные крупные многоэлементные коммерческие, производственные и сервисные организации, действующие в ситуации высокой неопределенности и отличающиеся сложностью структур. В этих концепциях сложность строения современных организаций связывается с определенными свойствами внешней среды, которая является одновременно источником разнородных ресурсов и организаций, контролирующих их распределение, с которыми организация сотрудничает или конкурирует.

В работах Томпсона сложные организации выступают как **открытые многоэлементные системы**, действующие в ситуации высокой неопределенности. Трактовка современных деловых организаций как сложных систем основывается на выделении в них двух профессиональных групп и двух типов подразделений, противоположных по целям, характеру условий, технологиям и принципам функ-

¹ Подробнее см. Щербина В. В. Указ. соч. С. 171—172

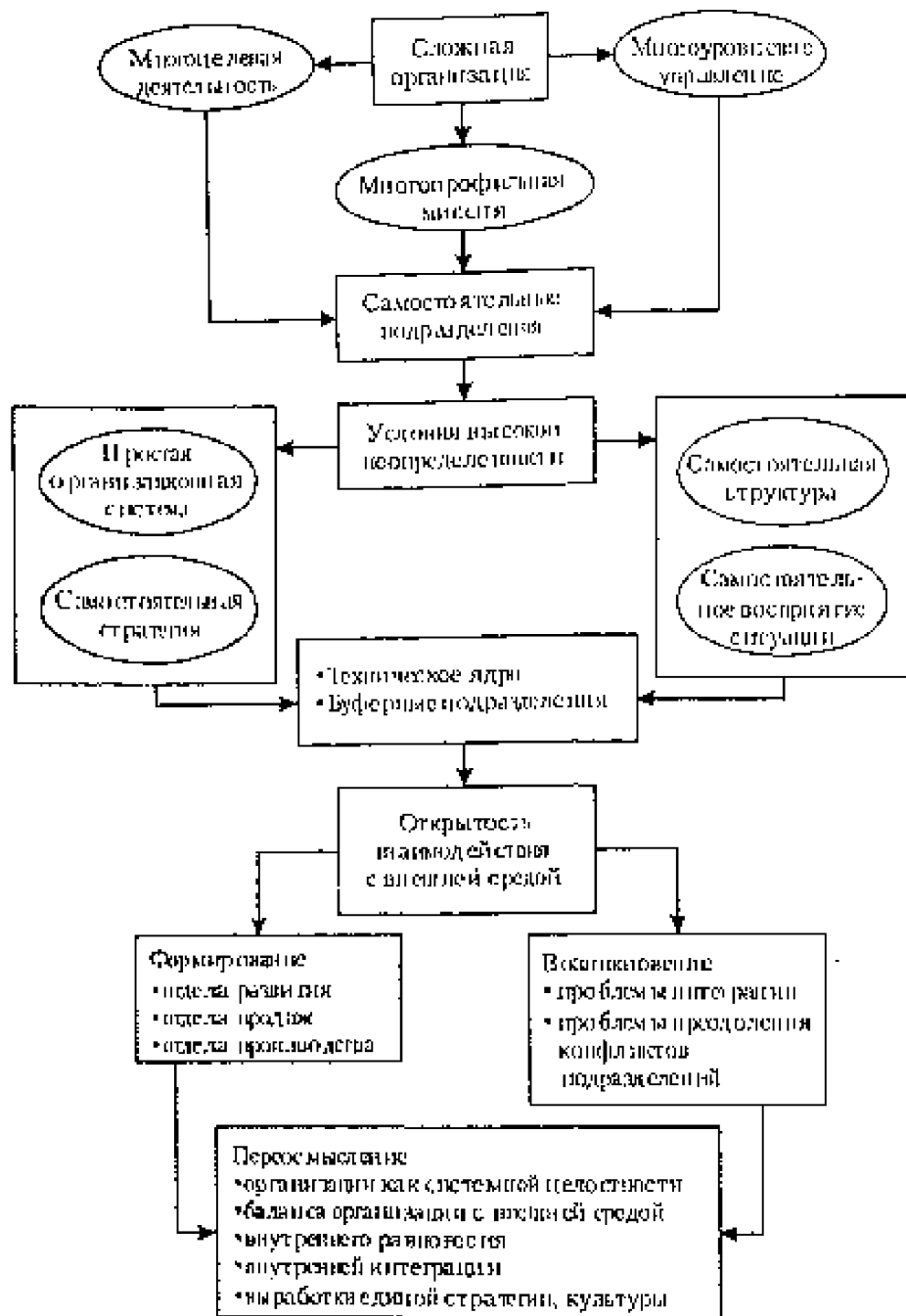


Рис. 6.5. Концепция сложной организации как открытой системы

центрирования техническое ядро и буферные подразделения. Они различаются прежде всего степенью открытости к воздействиям внешней среды.

В концепции Лоуренса и Лорна представлена другая модель сложных организаций, получившая название «комплексные органи-

зации». Сложность строения и логика функционирования комплексных организаций описываются посредством характеристики гетерогенности (неоднородности) среды. Основная идея этой концепции заключается в том, что каждое подразделение взаимодействует со своим сегментом среды и вырабатывает для этого свои методы, технологию и структуру. В конечном счете это приводит к формированию трех крупных и относительно автономных образований в рамках единой организации

- отдел развития;
- отдел продаж,
- отдел производства.

Степень дифференциации подразделений внутри данных образований пропорциональна уровню неопределенности внешней среды. Характерной чертой таких организаций выступает проблема обеспечения интеграции и преодоления конфликта между разрозненными подразделениями, при этом чем выше уровень структурной дифференциации организации, тем больше требуется дополнительных средств для ее интеграции. Типичным примером сложных организаций являются организации, совмещающие три обособленных типа деятельности:

- опытно-конструкторские разработки;
- производственные операции;
- сбыт продукции.

Каждый вид деятельности связан с функционированием относительно самостоятельных и обособленных подразделений, возглавляемых главными специалистами, и каждое подразделение использует свои технологии, тип профессионалов.

Наконец, в результате формирования представлений о сложной организации были пересмотрены положения об организации как системной целостности, возможности достижения высокого уровня баланса организации с внешней средой, внутреннего равновесия и интеграции, а также поставлена под сомнение возможность выработки единой стратегии организации, единой организационной культуры и морали и обоснованы понятия частичного организационного баланса и неустойчивого организационного равновесия между различными частями сложной организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Согласны ли вы с утверждением, что адаптация организации к изменениям внешних условий функционирования угрожает целостности организации как системы? Дайте обоснованный ответ.

2. В чем сущность понятия организационной системы и организационных отношений?

3. В чем специфика трактовки организации как процесса и явления?

4. Опишите естественную модель организации, используя термины системного анализа.
5. Опишите модель организации как открытой системы и определите, в результате чего сформировались черты этой модели.
6. Охарактеризуйте организацию как социотехническую систему.
7. Дайте характеристику понятию сложной организации.

ЛИТЕРАТУРА

- Богданов А. А.* Тектология. М.: Экономика, 1989.
Румянцева Э. П. Общее управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2001.
Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000.

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ, РАЗВИТИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

7.1. СИСТЕМА ЗАКОНОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы, например, процесс принятия решения и исполнения его, процесс управления сбытом продукции, воспитательный процесс и т. д. Каждый процесс включает четыре составляющие¹ (рис. 7.1):

- входное воздействие (вход);
- преобразование входного воздействия (функция зависимости результата от входного воздействия);
- результат преобразования входного воздействия (выход);
- влияние результата на входное воздействие (функция зависимости корректировки на входное воздействие от результата — обратная связь).

Такой процесс обладает следующими особенностями:

- запаздыванием обратной связи;
- наличием порога нечувствительности;
- ограничениями на переменные (входные воздействия);
- сходимостью на намеченный уровень или расхождением от него.

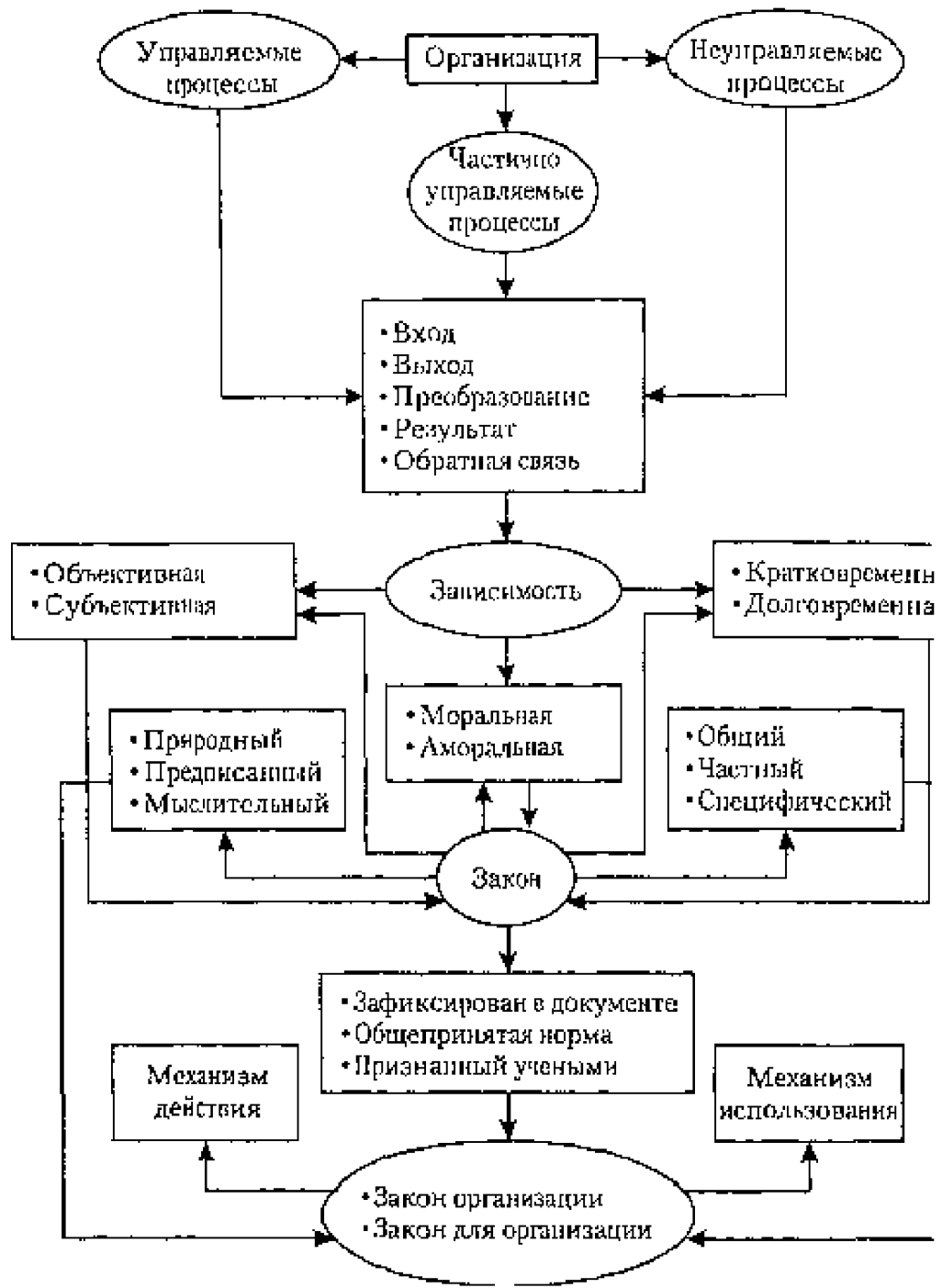
Таким образом, при анализе организации влияние входного воздействия (переменной) на результат и результата на входное воздействие принято характеризовать не словом «функция», а словом «зависимость».

Зависимость — это связь между переменными входа и выхода системы (организации). Зависимость может включать общее и особенное (индивидуальное) для каждой организации. Зависимости могут быть:

- объективными и субъективными. Объективные зависимости формируются независимо от воли людей. Субъективные формируются людьми для реализации конкретных целей организации;

- кратковременными и долговременными. К кратковременным зависимостям относят, например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования (при корректировках) от имею-

¹ Подробнее см: Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 135—143.



дения человека (в том числе организационного поведения внутри организации и вне ее границы), идеалов добра и зла Аморальные зависимости связаны с обычаями или традициями, так или иначе нарушающими права человека (или организации). Такие зависимости проявляются либо в незаконных общественных формированиях, либо в организациях, находящихся в неестественных условиях существования.

Таким образом, все решения, принимаемые человеком (организацией), или его поступки так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям. Из категории «зависимость» вытекает понятие «закон».

Законы науки — это знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и общественной жизни на микро- и макроуровнях. Иногда под законами природы понимают математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершают при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью. Различают также законы-предписания — нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организациях, общественных объединениях (правовые, нравственные законы). Законы мышления — правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики)¹

Закон — это зависимость, которая либо

- зафиксирована в законодательных документах (конституции, уставах и т. д.);
- является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций (нормы Библии, Корана и т. д.);
- получила признание и поддержку ученых (синергия, пропорциональность и композиции и т. д.)

Законы аналогично зависимостям бывают объективными и субъективными, кратковременными и долговременными, моральными и аморальными. Объективные законы — это законы организации, а субъективные — законы для организации. Так же как и зависимости, законы могут быть представлены в виде таблиц, графиков, формул, словесных описаний, набора параграфов и статей, инструкций и положений. Закон — это динамика функционирования организации, а положение, статья, инструкция и т. д. — это статика.

Закон, закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Закон (закономерность) имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия — это формирование допустимой инерционности², запаздывания и порога реагирования.

¹ Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации М.: ИНФРА-М, 2000. С. 62

² Инерционность — от инерция лат inertia — неподвижность, бездеятельность — Прогноз авт

Механизм использования — это набор правил и норм для реализующего механизма действия исполнителя с указанием перечня его прав и ответственности. При этом организация всегда испытывает два воздействия: первое со стороны закона, второе со стороны руководителя. Если механизм действия и механизм использования согласованы, то это, естественно, приводит к эффективной деятельности организации.

Законы организации содержат в своем составе общее и особенное. Общая часть закона содержит механизм действия независимо от характеристик организации (например, сферы деятельности). Особенное — это часть закона, не меняющая его сути и отражающая особенности организации как социальной системы (например, общий уровень культуры и профессиональной подготовки). Законы играют решающую роль в теории организации, в том числе:

- образуют теоретический фундамент;
- способствуют переходу от эмпирического подхода к профессиональному;
- позволяют правильно оценить возникающую ситуацию;
- позволяют анализировать опыт.

Таким образом, закон есть отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении и в организации. Они могут носить всеобщий и частный, специфический характер, отражать строго количественные и качественные связи, относиться к законам функционирования и законам развития, законам динамическим и статическим. Динамические законы проявляют себя через однозначность причинно-следственных связей, в то время как статические законы представляют единство необходимых и случайных событий. Закономерность есть объективно существующая устойчивая связь между явлениями и их причинами. Закономерности выявляются в результате обобщения фактов в определенной области¹. Законы организации можно подразделить на законы, преимущественно проявляющиеся в статике (в структурах организации как формы) и в динамике (в процессах организации как функции управления)². Теория организации изучает **общие, частные и специфические законы**, которые находят свое проявление в организациях³. В то же время законы организации по важности разделяются на два уровня: **основополагающие законы организации** и **менее важные законы организации**⁴ (рис. 7.2).

¹ Подробнее см.: Теория организации: Учебник / Под ред. В. Г. Алиева. М.: Луч, 1999.

² Фатхутдинов Р. А. Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 24–38.

³ Беллев А. А., Коротков Э. М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 62–72.

⁴ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 135–244.

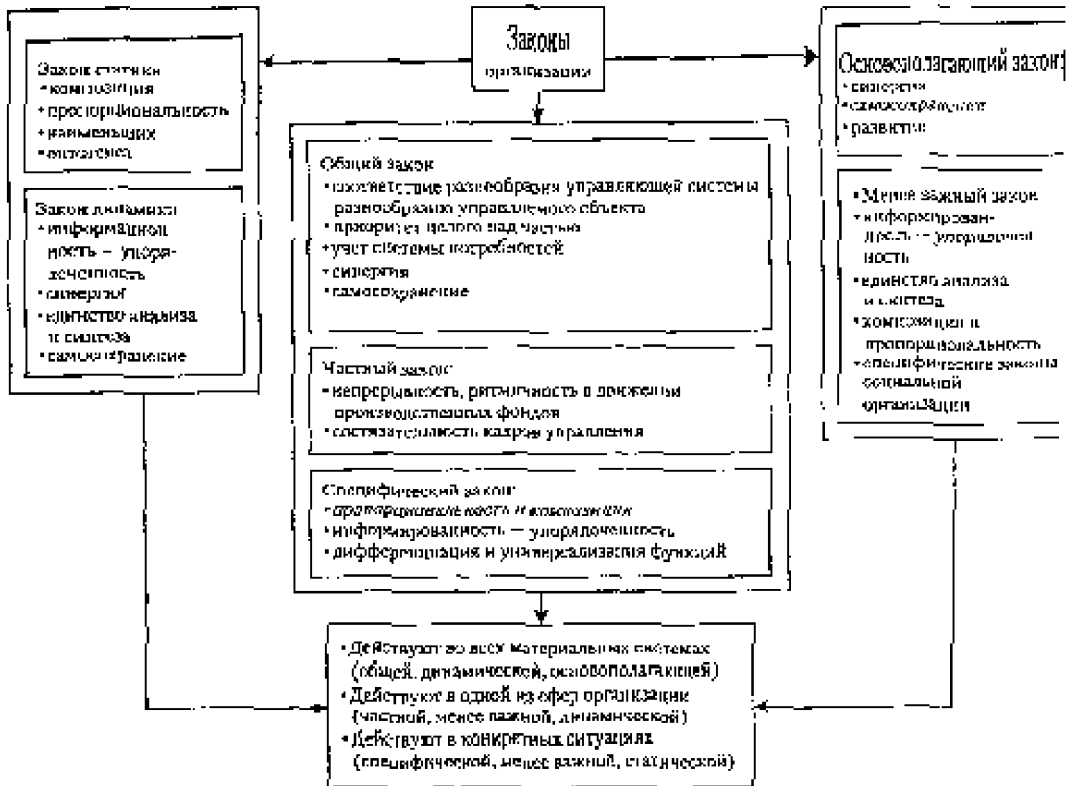


Рис. 7.2. Законы организации

7.1.1. Общие, динамические, основополагающие законы организации

• Закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта¹

В литературе, посвященной теоретическим проблемам кибернетики, выявлена закономерная зависимость между уровнем разнообразия объекта и уровнем разнообразия субъекта управления. Применительно к социальным организациям разнообразие управляющей системы всегда меньше разнообразия объекта управления с точки зрения информационной «емкости». Управляющая система беднее того реального объекта, который она призвана упорядочивать, и только в идеальном случае может детально контролировать его поведения. Зачастую полный контроль причин и условий протекания управляемых процессов практически недостижим. Существует необходимый минимум разнообразия органа управления относительно своего объекта, не достигнув которого он не может успешно выполнять свои функции. Эшби У. Р. называет этот предел необходимым разнообразием и формулирует закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта.

Согласно этому закону разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта может быть уменьшено за счет соответствующего увеличения разнообразия органа (органов) управления. Только разнообразие в регуляторе (в управляющей системе) может уменьшить разнообразие регулируемого процесса, порождаемые возмущения. В социальных организациях (фирмах) проявление этого закона можно наблюдать при исследовании причин ухудшения управляемости фирм. Если фирма расширяет свою производственную, сбытовую, маркетинговую и иную деятельность, т. е. происходит ее диверсификация, но при этом система управления не модифицируется, то, как правило, замедляется процесс прохождения команд, наблюдаются их запаздывание, несвоевременная реакция на происходящие явления и процессы, определяющие эффективность деятельности фирмы. Возникает конфликт между модернизирующимся в направлении многопланового разнообразия объектом управления и застывшим в своем развитии субъектом управления.

Многообразие существующих в природе и обществе социальных систем, которые различаются по масштабам, сложности, уровню их открытости и т. п., предопределяет альтернативность путей их развития и функционирования. Для того чтобы социальная система стабильно функционировала, она должна иметь единую цель, ведущий субъект управления, направляющие ее развитие как целостного образования. При отсутствии или несоблюдении

¹ См: Беляев А. А., Коротких Э. М. Указ. соч С. 62-64.

любого из этих параметров социальная система (организация) не в состоянии сохранить свою целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, хаотическое взаимодействие между составляющими ее компонентами, а впоследствии распадается.

● Закон приоритета целого над частью¹

При взаимодействии компонентов системы необходимо соблюдать объективный закон приоритета целого над частью. Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновением и развитием. Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют друг без друга. В то же время их влияние на функционирование системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты), преобразуя их согласно собственной природе, интегрируя и адаптируя. Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и соотносятся с ним в реализации своих функций.

Это подчинение не тотальное, а мягкое, эластичное, добровольное. Отношения между целым и частью — это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы. Такая соподчиненность позволяет оптимально развивать как кооперацию, так и дочернюю организацию — часть целостной системы. Такой подход не отрицает возможности определения и предоставления самых широких полномочий, прав и ответственности в границах и рамках единой целостной системы ее компонентам, но предполагает соблюдение единых принципов, стратегических установок, ценностей, нравственных и культурных норм.

В природе иногда целое полностью поглощает часть. В связи с этим некоторые исследователи подвергают критике положения о ведущей роли личности по отношению к коллективу, трактуя их как нарушение объективного закона о приоритете целого над частью. По их мнению, коллективное начало должно преобладать над индивидуальным. Беляев А. А. и Коротков Э. М. считают, что, во-первых, далеко не всегда допустима аналогия между организацией жизнедеятельности высших биологических форм и организацией жизни низших биологических видов. Во-вторых, приоритет целого по отношению к части в социальных системах не означает тотального ее подавления, а предполагает социозависимость, взаимопомощь, партнерство свободных и социально ответственных частей. Но для более эффективного развития целого и его части индивидуальное разнообразие должно соответствовать общей социальной стратегической цели как его составная часть.

¹Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 64—65

• Закон учета системы потребностей¹

В организационных социальных системах действует **общий закон учета системы потребностей** — индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущими из которых являются экономические и социальные — это обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека. Американский исследователь Маслоу² всю совокупность потребностей разделил на две группы: первичные и вторичные потребности. В свою очередь, первичные потребности Маслоу подразделил на физиологические, потребность в безопасности и защищенности. Вторичные потребности включают в себя социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, социального взаимодействия, привязанности и поддержки, потребности в уважении и самоуважении, уважении со стороны окружающих, самовыражении, реализации потенциальных возможностей и роста как личности. По мнению бихевиористов (поведенческих), в каждый конкретный момент времени человек стремится к удовлетворению потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Идею, что организация должна одновременно использовать различные типы стимулирования и что ее успехи зависят от того, как она организует и выстраивает в иерархию стимулирующие механизмы, объясняют разнообразием не только участников, но прежде всего их мотиваций. В этом можно видеть главную характерную черту экономической организации: обеспечивать координацию и формирование иерархии в мотивациях участников для объединения их в рамках взаимосвязанной системы, которая гарантировала бы быстроту принятия решений и эффективность их реализации. Точнее говоря, организация играет на взаимозависимости мотиваций ее членов, выявляя таким образом взаимозависимость их функций, и благодаря этой особенности, проигнорированной в рамках традиционного подхода, можно понять превосходство разделения объединенного труда над изолированностью отдельных работников и их задач. Это объединение, поскольку оно не уничтожает различий, апеллирует ко всей системе ценностей, «организационной культуре», предназначенной для укрепления и цементирования взаимодействия участников посредством подлинной экономической символики.

Мотивация — это то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом или это совокупность внутренних и внеш-

¹ Подробнее см.: *Беляев А. А., Коротков Э. М.* Указ. соч. С. 65–66; *Карлоф Б.* Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. С. 102–108; *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999. С. 215–235.

² Основные работы Маслоу: *Motivation and Personality*, 1954; *Organization Theories*, 1979.

них движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Наиболее известными теоретиками в области мотивации считаются Маслоу и Герцберг (Herzberg F.) благодаря пирамиде потребностей Маслоу и разделению их Герцбергом на факторы гигиены (физиологические потребности, потребности в безопасности и принадлежности) и факторы мотивации (признание, самоуважение и самореализация). Уроки практического применения даны Герцбергом, показавшим, что обеспечения факторов гигиены (зарплата, трудовая среда и т. п.) недостаточно для того, чтобы люди испытывали радость от труда. Все, что могут дать факторы гигиены, — это отсутствие активной неудовлетворенности. Факторы мотивации — вот основа получения удовлетворения от труда. Для лучшего самочувствия на работе следует не красить стены в приятные пастельные тона, а повышать компетенцию персонала путем придания работе характера вызова. Американский психоаналитик Маккоби М. создал весьма практичную небольшую модель трудовой мотивации. По его мнению, должны быть четыре сбалансированные основные предпосылки — безопасность, участие, справедливость и личное развитие. Нехватка одной не может компенсироваться избытком другой.

Поведение человека определяется бесчисленным множеством мотивов. Понимание мотивов и потребностей, в свою очередь, дает ключ к объяснению всех видов организационной деятельности, прежде всего предпринимательства. Содерберг С. приводит классификацию, разработанную датским психологом Мадсенем К. Б. Последний выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на четыре группы:

I. Органические мотивы	1. Голод 2. Жажда 3. Половое влечение 4. Материнское чувство 5. Ощущение боли 6. Ощущение холода (самосохранение) 7. Ощущение жары 8. Апальные потребности (выделения) 9. Потребность дышать
II. Эмоциональные мотивы	10. Страх и стремление к безопасности 11. Агрессивность или бойцовские качества
III. Социальные мотивы	12. Стремление к контактам 13. Жажда власти (отстаивание своих притязаний) 14. Жажда деятельности
IV. Деятельные мотивы	15. Потребность в опыте 16. Потребность в физической деятельности 17. Любопытство (интеллектуальная деятельность) 18. Потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность) 19. Жажда творчества (комплексная деятельность)

То или иное поведение людей (например, поведение участников организации) обычно является результатом одновременного действия целого ряда мотивационных сил. Таким образом, мотивационные системы формируются как комплекс различных мотивов, определяющих, в свою очередь, стандарты поведения. Когда же мотивационные системы блокируют друг друга или вступают в противоречие, говорят о конфликтных мотивах. Для совершения тех или иных действий (например, для принятия какого-либо решения) важны все компоненты мотивационной системы. Поэтому индивидум, его работодатели и общество в целом в равной мере заинтересованы в том, чтобы он проявлял интерес к работе. **Интерес** — это мощная движущая сила, мотивационная система в себе. Мадсен представляет это следующим образом:

- важно, чтобы мотивы деятельности давали возможность получать удовлетворение от работы. В любой трудовой ситуации можно найти возможности удовлетворения потребностей в физической деятельности и возбуждении, а также любопытства;

- необходимо создать возможность для реализации исполнительских мотивов. Как считал американский теоретик менеджмента Тейлор, задача сводится к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место. Тогда каждый человек почувствует, что он полностью использует все свои силы;

- важно, удовлетворить потребности в контактах. Если условия труда не дают такой возможности, следует создать условия для контактов в нерабочее время.

Многие исследователи и практики (например, Макклелланд Д.) отмечают, что крайне важно знать, какие движущие силы определяют поведение индивидума. Последний же действует в рамках некоторой организационной структуры, где личные мотивы должны идеально соответствовать работе, которую призван выполнять тот или иной человек. Еще более важно то, как руководство компании понимает мотивационную систему своих потребителей. Различия мотивационных систем являются истинными критериями сегментации.

Существует множество теорий, объясняющих мотивацию участников организации. Они разделяются на две группы: **содержательные теории мотивации** и **процессуальные теории мотивации**.

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка ответить на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: **теория иерархии потребностей Маслоу**, **теория ERG Альдерфера**, **теория приобретенных потребностей Макклелланда**, **теория других факторов Герцберга**, **мотивационная система Мадсена** (рис. 7.3).

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Теория Маслоу	Теория Альдерфера	Теория Макклелланда	Теория Герцберга	Система Мадсена
Потребность самовыражения	Потребность существования	Потребность достижения	Мотивирующие факторы	Органические мотивы
Потребность признания и самоуверждения	Потребность связи	Потребность властвования	Факторы «здоровья»	Эмоциональные мотивы
Потребность принадлежности и причастности	Потребность роста	Потребность соучастия		Социальные мотивы
Потребность безопасности				Деятельные мотивы
Физиологические потребности				

Рис. 7.3. Соотношение групп потребностей в пяти теориях

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Эти теории говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, приводящее к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками. Имеется пять основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория постановки целей, теория справедливости (равенства), теория партисипативного управления, модель Портера-Лоулера.

Представляется возможным провести аналогию между потребностями человека и организации, интерпретировав последние следующим образом:

- физиологические потребности — для организации находят выражение в результатах финансово-хозяйственной деятельности;

- потребности безопасности и защищенности — для организации находят выражение в снижении до приемлемого уровня неопределенности и рисков конкретной деятельности, стабильности доли рынка, стабильности правовой и нормативной среды и т. д.;

- социальные потребности — для организации находят выражение в участии в ассоциациях, союзах, гильдиях и т. п.;

- потребность в уважении — для организации находят выражение в степени влияния на решения элементов внешней среды: органов, власти, законодательных органов и т. д., маркетинговую стратегию конкурентов;

- потребность в самовыражении — на уровне организации проявляется в наличии или отсутствии известной торговой марки, специфического имиджа, особенных новаторских приемов маркетинга, менеджмента и т. д.

Применительно к организациям эта гипотеза находит подтверждение в том, что устойчивость и расширение сфер их деятельности происходят после того, как они смогут «самовыразиться» в создании фирменных наименований, оригинальной имиджевой рекламы и т. п. Это создает устойчивый имидж у клиентов, поставщиков, других категорий участников рынков.

Фактически удовлетворение потребностей происходит непрерывно и спиралеобразно, но с методической точки зрения в целях упрощения исследования мотивационного процесса более удобно представить эту спираль в виде совокупности относительно независимых последовательных циклов удовлетворения потребностей. Введение «циклов удовлетворения потребностей» в большей степени соответствует диалектике существования индивидуума и организации. Шкалой ценностей называют совокупность значимых потребностей и градаций их удовлетворения, необходимых для различия в оценке собственного состояния.

Анализировать мотивации — значит исследовать связь между участниками в рамках структурированной совокупности, т. е. задаваться вопросом о том, что побуждает вступать в организацию и оставаться в ней. Мотивации — это совокупность отношений, которые приводят к сближению предпочтений группы агентов и установлению классификации сопоставимых ценностей, при помощи которых оцениваются результаты произведенных действий. Существуют, следовательно, две проблемы, лежащие в основе мотивации: определение ее составляющих и анализ механизмов, способных их объединить.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения отдельной личности и социальной группы посредством потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение людей, не обязательно полностью удовлетворять потребность более низкого уровня. Следует также учитывать, что набор, содержание потребно-

стей зависят от национальных особенностей, менталитета людей и даже географических условий.

Предприятие (организация) является самостоятельным хозяйствующим субъектом рынка, что объективно порождает у его коллектива свои экономические, социальные и иные потребности и интересы. Отдельные группы фирмы (предприятия), исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает различные потребности и интересы у различных групп коллектива. Система интересов и потребностей должна составлять основу механизма управления. Управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и фирменных интересов, будет эффективным.

Следует заметить, что потребности — это выражение скрытых мотивов, которые управляют спросом на рынке. Таким образом, потребности и спрос — это не одно и то же. Например, у любого человека есть потребность в том, чтобы быть удачливым. Поэтому люди зачастую предпочитают уменьшить бремя своей ответственности и довести ее до такого уровня, который позволит ему выполнить взятые обязательства и не нести дополнительной непосильной нагрузки, в то время как спрос приобретает самые различные формы. Одна из проблем, возникающих в этой связи, состоит в том, что структура потребностей со временем претерпевает изменения. Речь идет прежде всего о потребностях, имеющих решающее значение в той или иной деловой ситуации. Понимание того, как потребность влияет на спрос, является необходимым и обязательным качеством в управлении организацией. Поэтому общая сфера любой потребности должна быть разбита на составные части, чтобы идентифицировать все переменные, из которых складывается потребительская оценка качества товаров и услуг. Современный менеджмент характеризуется большим интересом к структуре потребностей, которые управляют потребительским спросом. Именно здесь и лежит ключ к успешному предпринимательству.

♦ Закон синергии¹

Закон синергии² — сумма свойств организованного целого, не равная арифметической сумме свойств каждого из его элементов в отдельности; или закон синергии заключается в том, что сумма свойств организационного целого превышает арифметическую сумму свойств каждого из его элементов в отдельности.

¹ Гр. *synergeia* — содружественное (совместное) действие двух или нескольких органов или агентов (элементов, частей) в одном и том же направлении. — *Примеч. авт.*

² Подробнее см.: *Фатхутдинов Р. А.* Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 25, 28—30; *Беляев А. А., Каратков Э. М.* Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 66—68; *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. С. 152—154; *Смирнов Э. А.* Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 144—151; *Шербина В. В.* Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 13, 85, 165—166.

В терминах системного подхода можно дать другое определение закона синергии: сумма свойств системы (организации) не равна сумме свойств ее компонентов (частей, элементов). При хорошей организованности системы сумма свойств системы должна превышать сумму свойств компонентов, а при плохой — эффективность функционирования системы будет ниже суммарной эффективности ее компонентов. При этом под свойством элемента (компонента) понимается характеризующий его состав параметров, их взаимозависимость, изменение во времени.

Закон синергии — один из ведущих общих законов организации, утверждающей, что для любой системы (организации) существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше. Любая организация характеризуется следующими основными элементами: производительность, научный потенциал, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, отношение к внешней среде, организационный микроклимат и т. д. Значение этих элементов определяют потенциал организации, ее способность к функционированию. Потенциал организации зависит от каждого работника и их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма руководителей.

Различные сочетания элементов этих потенциалов могут создать большой набор возможного потенциала организации: от очень низкого до очень высокого. Низкий потенциал может возникнуть, например, при приобретении организацией набора некомплексного оборудования и слабого профессионального уровня работников; при увольнении работников, генерирующих идеи; при приеме на работу конфликтного работника. Высокий потенциал может возникнуть, например, при приобретении организацией компьютера; при приеме на работу совместимых с коллективом работников; при совпадении целей организации с целями подавляющего большинства работников. При этом потенциал организации, т. е. возможность расширения объема услуг, повышения производительности труда может меняться двумя способами:

- пропорционально привлечению дополнительных ресурсов;
- скачкообразно (существенно больше привлечения дополнительных ресурсов).

Процесс резкого повышения потенциала аналогичен резонансу, т. е. резкому усилению деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик. В теории управления процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы носит название синергии. Таким образом, синергия может вызывать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия.

Заранее спрогнозировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала организации. Измерение эффекта синергии пока не произ-

водится. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. Признаки достижения положительной синергии в организации — это хорошее настроение в коллективе, усиление интереса работников к повышению профессионального роста, активное приобретение акций своей организации, усиление лояльности к руководству организации, рост числа предложений относительно совершенствования технологии и структуры управления, благотворительная деятельность организации, устойчивость организации к внутренним и внешним воздействиям.

Основательность закона синергии определяется также и тем, что действие других законов организации в конечном счете направлена на достижение более высоких значений синергического эффекта.

Синергический эффект — это:

- системный эффект, связанный с тем, что система как целостность всегда характеризуется набором свойств, превышающих сумму свойств всех ее отдельных элементов;

- в теории организации — синоним эффекта кооперации.

Понятие синергического эффекта широко используется во всех типах системных моделей организации. В ряде концепций, например в концепции Барнарда, достигнутый синергический эффект рассматривается как интегральный показатель эффективности деятельности административной организации. Административная организация — это:

- в узком смысле — особый тип органов исполнительной власти на государственном, отраслевом (министерства) или региональном (муниципальные организации и др.) уровнях;

- в широком смысле — обобщенное наименование разных типов организаций (коммерческих, производственных, образовательных, государственных, муниципальных и др.), отличающихся от других наличием четко определенных и достаточно устойчивых институциональных целей, жесткой, зафиксированной в нормативных документах формальной структурой, системой узаконенных правил и стандартов, регулирующих деятельность и деловые отношения сотрудников, а также четким распределением сфер компетенции и властных полномочий.

Проблема создания условий кооперированной деятельности пронизывает всю теорию организации, так как кооперация труда — один из фундаментальных принципов построения и функционирования современной организации. Эта форма организации сложной деятельности основана на привлечении в единый, взаимосвязанный трудовой процесс работников (групп, подразделений), специализирующихся на различных видах деятельности, в результате процессов разделения труда, специализации, интеграции разнородных социальных групп (отдельных людей) и координации их работы. В результате кооперации труда возникает синергический эффект или эффект, названный К. Марксом «эффектом кооперации», суть которого заклю-

чается в том, что эффективность кооперированного труда превышает эффективность труда одного и того же числа лиц, занятых некооперированной деятельностью.

Синергия, по мнению Карлофа, означает стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий (организаций) в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Существует несколько синонимов термина «синергизм», лишь слегка отличающихся по значению:

- стратегический рычаг;
- взаимосвязи;
- стоимостные преимущества;
- достижения рационализации.

Термин «синергия» был введен в обиход Ансоффом И. (Ansoff I.) для обоснования групповых структур в организации компаний. В 50–60-е гг. прошлого века наблюдались взлеты многих конгломератов, т. е. акционерных объединений совершенно разных по своему профилю предприятий. В это время управленческие решения вырабатывались и принимались централизованно в высших эшелонах корпоративного управления.

Конгломерат или интергломерат — это комплекс организационных структур международных операций, основанных на многонациональной, многорыночной, многотоварной, многопроизводственной деятельности. Диапазон целей такой структуры достаточно широк и многообразен, и единственным связующим звеном являются финансовые интересы корпорации. Все, что центр корпорации ожидает от деятельности различных звеньев системы, — это прибыль и оборачиваемость средств. Руководитель в центре (а выбор местоположения центра обычно диктуется финансовыми соображениями) требует, чтобы каждое звено системы получало прибыль и обеспечивало оборот средств в заранее определенных пределах. Такая структура предполагает наличие стратегического органа в центре, включающего в себя группу лиц, способных принимать решения, — советников, контролеров и плановиков. В итоге начинается разбухание штатов в центральном аппарате управления. Таким образом, объем накладных расходов возрастает, в этих условиях стало легко обнаружить синергический эффект.

Рост посредством приобретений какой-нибудь компании (предприятия) часто кажется стимулирующим и соблазнительным и, конечно, плодотворным для рыночной экономики. Приобретение как метод роста, в противоположность органическому росту, есть вид предпринимательства для людей, склонных к структурному мышлению. Через приобретение и продажу прав они высвобождают ценности, которые фондовая биржа могла так или иначе упустить из виду. Может возникнуть искушение сослаться на синергии раз-

личного рода как на мотивы для покупки компании. На самом деле это происходит так часто, что термин «синергия» приобрел плохую репутацию и поэтому люди предпочитают употреблять другие выражения. Таким образом, **синергический портфель** — это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Ее противоположностью является **диверсифицированный портфель** или конгломерат.

Следует подчеркнуть, что компромиссы в управлении, недостаток гибкости организационных и производственных структур и задержки в принятии необходимых решений часто поглощают все заранее высчитанные стоимостные преимущества синергического эффекта. Экономия, обусловленная ростом масштабов производства, часто подчиняется закону Гресхама: **количественный анализ всегда вытесняет качественный**. Это означает, что величину экономии, обусловленной ростом масштаба производства, в которой не принимаются в расчет покупательские блага (товаров и услуг), легко подсчитать, а восприятие ценности этого блага — нельзя.

Тем не менее экономическая природа синергического эффекта такая же, как и природа, например, повышения качества продукции, достижения конкурентоспособности организации. Факторы получения синергического эффекта проявляются по следующим признакам:

- содержанию (технические, экономические, организационные, психологические, политические, экологические, культурные и т. д.);
- стадиям жизненного цикла объекта управления;
- функциям управления;
- времени (стратегические, перспективные, тактические, оперативные).

Таким образом, чтобы реализовать закон синергии, руководитель должен создать в своей организации систему связей (коммуникации): административную, функциональную и межличностную, а также технологическую систему, которая основана на:

- однородности используемых видов сырья, материалов, технологий;
- интеграции и кооперации производства;
- использовании передовой технологии;
- создании ассоциаций в рамках единого технологического процесса.

Для успешной реализации закона синергии существует ряд методов: «вопросы и ответы», «конференция идей», «мозговая атака», «кейс-метод» и др. Все методы должны быть направлены на усиление действия эффекта этого закона, так как синергический эффект позволяет изучать психологический портрет личности и матрицу потребностей, осуществлять подбор персонала на основе результатов изучения, управления конфликтами и морально-психологическим климатом в организации, осуществлять контроль и стимулирование труда, обеспечивать целенаправленное взаимодействие участников организации.

• Закон самосохранения¹

Суть закона

Теоретической основой для анализа общего состояния организации служит закон самосохранения: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Для анализа положения организации очень важен такой показатель, как «уровень самосохранения» или «уровень рентабельности выпускаемой продукции», или «прибыльность».

Согласно закону самосохранения любая организационная система, равно как и ее отдельный элемент, стремятся 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.

Закон самосохранения гласит, что любая организационная система, как уже сказано выше, стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс. Важнейшим условием сохранения системы является обеспечение ее равновесного функционирования. Равновесие неживых систем связано с достижением максимального уровня энтропии². Равновесное состояние живого организма предполагает непрерывное поддержание энтропии системы на низком уровне, непрерывное противодействие разупорядочивающим фактором.

Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость — это ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения. Функционирующая организация может стремиться к достижению равновесия, например, в стабильности кадрового состава, поддержании уровня производственных запасов, финансов и т. д. С развитием организации связана проблема динамического равновесия, т. е. равновесия с изменением структуры под воздействием внешних или внутренних факторов (в дальнейшем мы будем подробно рассматривать принцип равновесия организации).

Выживание организации — одно из ключевых понятий в современной теории организации и управленческой практике, которое используется для итоговой характеристики процесса жизнедеятельно-

¹Подробнее см: *Смирнов Э. А.* Указ соч С. 152–186; *Беллев А. А., Коротков Э. М.* Указ соч С. 68, *Щербина В. В.* Указ соч. С. 33–35; *Лафта Дж. К.* Эф-фективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999. С. 293–299

²Энтропия — гр. entropie — поворот, превращение.— *Примеч. авт.*

сти организации или анализа уровня ее жизнеспособности. Оно рассматривается как один из важных критериев оценки эффективности функционирования организации как социальной системы и противопоставит понятию «смертность организации».

В теории организации проблема выживания организации рассматривается с разных точек зрения:

• **Парсонс Т. (Parsons T.)** — в социологии организаций проблема выживания активно разрабатывалась представителями структурного функционализма и связана с представлением, согласно которому необходимыми условиями осуществления целевой деятельности любой социальной системы являются существование и выживание коллективного субъекта этой деятельности, в данном случае организации. При этом условием выживания социальной системы в этих моделях является выполнение ряда универсальных требований (системных императивов или социальных функций). В концепции Парсонса таковыми являются универсальная для любых социальных систем функция адаптации к внешней среде, целедостижение, обеспечение внутренней интеграции элементов системы, латентности¹ (смягчение социальных напряжений и создание мотива для индивида, включаемого в социальную систему);

• **Барнард Ч.** — выживание организации рассматривается в контексте естественных взглядов на организацию и связывается с выполнением организацией определенного набора функций по отношению к социуму. В частности, Барнард к таковым относит продуктивную (целевую) и собственно социальную функции. Последняя связана с обеспечением согласия (сотрудничества или равновесия) в трех сферах: внутри организации; с элементами внешней среды; в уникальной ситуации, в которой действует организация,

• **Селзник Ф. (Selznick Ph.), Этциони А. (Etzioni A.)** — в ряде концепций, объясняющих процессы организационного развития, выживание организации рассматривается в качестве критерия, позволяющего отличить развитие организации от других форм качественных социальных изменений, т. е. именно с повышением способности организации к выживанию соотносится тип изменений, называемых развитием. В рамках моделей школы принятия решений обеспечение выживания рассматривается как одна из двух возможных рациональных стратегий руководства организации. Этциони выделяет два типа рациональных моделей организации: модель эффективности и модель выживания.

• **В современных моделях теории организации:**

— выживание организации является центральным понятием и соотносится с процессами организационной адаптации. Как правило, выживание организации обуславливается установлением равновесных отношений единичной организации с внешней средой и описывается в терминах балансовых моделей, а достижение баланса — в логике пассивной адаптации;

¹ Латентность — лат. *latens (latentis)* — скрытый, невидимый — *Примеч. авт.*

— в теории ресурсной зависимости проблема выживания организации связывается со снижением зависимости единичной организации от организаций целевого окружения, а адаптивные процессы — с активным воздействием организации на внешнюю среду;

— в неинституциональном подходе выживание организации рассматривается как некий императив, реализация которого должна быть осуществлена даже в ущерб эффективности организации. При этом проблема выживания организации обуславливается повышением легитимности деятельности организации и решается путем создания и воспроизводства в ее структуре подразделений, отражающих социальные институты внешнего окружения;

— в организационной экологии выживание сосуществует с показателем смертности организаций и выделяется два аспекта проблемы: выживание единичной организации и выживание организационной (и социальной) популяции. Рассматривая организационное развитие прежде всего на популяционном уровне, некоторые экологи (Хоули А. — Hawley A.) связывают выживание организационной популяции с повышением ее автономии от внешней среды, а ее развитие (Ханнон М., Фримен Дж. — Hannan M., Freeman J.) — с расширением социокультурного репертуара организаций.

Устойчивость организации. Важным аспектом равновесия организации, связанным с выживанием, является устойчивость функционирования системы. Устойчивость может быть по отношению к структуре системы или же к функциям, определяющим ее функционирование. Различают также устойчивость первого рода, когда система может вернуться в исходное положение после выхода из равновесия, и устойчивость второго рода, когда система выходит из состояния равновесия для перехода на новую траекторию (виток) развития. Неустойчивые системы, т. е. системы, которые не могут перейти в новое состояние или вернуться в прежнее состояние после действия негативных факторов, разрушаются.

Адаптация организации. Одним из критериев самосохранения организации как системы является ее умение (способность) адаптироваться к изменениям факторов внешней и внутренней среды. Адаптация организации рассматривается как:

- процесс приспособления организации к требованиям внешней среды, вызванный ее динамикой;

- системный императив (или социальная функция) организации, предписывающий ей необходимость обеспечения равновесия с внешней средой как условие выживания, развития, эффективной деятельности;

- одна из популярных моделей структурных изменений организации как процесса, протекающего на уровне единичной организации (ее сегментов) и вызванного (спровоцированного) воздействием внешней среды. Данный процесс направлен на установление полного или частичного равновесия с внешней средой.

В различных подходах к теории организации механизм адаптации организации трактуется достаточно широко.

Во-первых, все модели адаптации организации могут быть разделены на модели, описывающие процесс в терминах пассивного приспособления организации к состоянию внешней среды, и в терминах ее активного воздействия на внешнюю среду. Трактовка процесса адаптации организации в терминах пассивного приспособления организации к динамике внешней среды предполагает рассматривать организацию как гибкую и пластичную системы. При этом в соответствующих моделях выделяются рациональная (осуществляемая силами менеджеров) и естественная (протекающая независимо от представлений и ориентаций менеджеров) адаптация.

Во-вторых, адаптация организации рассматривается как результат рационального и сознательного воздействия менеджеров высшего уровня менеджмента на внешнюю среду в целях уменьшения зависимости от нее или как результат активного воздействия организации на внешнюю среду.

Различают следующие виды адаптации организации:

- кратковременную и долгосрочную;
- структурную (в статике) и функциональную (в динамике);
- активную и пассивную.

Одним из важнейших факторов самосохранения системы является умение преодолевать препятствия, которые подразделяются на расхождения и противоречия (конфликты).

Расхождения — это разрыв между тем, какой видит себя сама организация, и тем, что она представляет собой в действительности. Они бывают пяти видов:

- относительно целей организации;
- относительно средств их достижения;
- относительно методов менеджмента;
- относительно факторов внешней среды (угроз и возможностей);
- относительно факторов внутренней среды (слабости и силы).

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы, организации) вступает в противоречие с интересами другой стороны. С точки зрения причины конфликтной ситуации выделяют конфликт целей, конфликт взглядов, производственный конфликт и др.

Различия в понимании сущности адаптации организации зависят от трактовки механизмов обеспечения адаптации:

- по отдельным концепциям в организационном изменении основное место отводится рациональным механизмам адаптации. Например, Чайлд Дж. (Child J.) считает, что процесс приспособления организации к своему окружению заключается в стратегическом выборе лиц, принимающих решения в организации;

- в концепциях, описывающих организацию как рациональную и активную систему, а внешнюю среду — как ее целевое окружение,

возможность рационального поведения организации настолько абсолютизируется, что предполагается реальным приведение самой внешней среды в соответствие с требованиями и возможностями организации (например, Пфедфер Дж. — Pfeffer J.);

- аналогичный взгляд на адаптацию организации к целезому окружению представлен в инновационном подходе, согласно которому процесс установления баланса с внешней средой рассматривается как их взаимная адаптация посредством нововведений;

- противоположная трактовка представлена в естественных моделях организации, в которых отрицается значимая роль рациональной деятельности менеджера, что характерно прежде всего для работ некоторых представителей школы социальных систем (например, Барнарда и Селзника).

Тем не менее для реализации закона самосохранения большое значение имеет, по мнению одного из ведущих теоретиков в области менеджмента Портера, следование трем стратегиям поведения организации на рынке:

- достижение лидерства в минимизации издержек производства, в результате чего фирма за счет более низких цен на аналогичную продукцию может завоевать большую долю рынка. Фирмы, использующие такой тип стратегии, должны добиваться хорошей организации производства и снабжения, высокого уровня профессионализма сотрудников и внедрять передовую технологию;

- специализация в производстве продукции. В этом случае организация (фирма) должна осуществлять курс на особо специализированное производство и добиваться лидерства в избранном виде продукции. Фирмы, предпочитающие этот тип стратегии, должны иметь развитую структуру НИОКР, а также маркетологов и дизайнеров высокого класса;

- концентрация усилий фирмы в выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма может объединить две первых стратегии — снижение издержек и высокую специализацию в производстве продукта. Однако для реализации стратегии третьего вида фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т. е. конкретных клиентов.

Производительность труда, жизненный цикл организации и действие закона самосохранения

Одним из основных показателей внутренней эффективности организации является производительность труда. Производительность означает способность производить и в самой простейшей форме определяется как количество произведенной продукции на единицу затрат. Простейшая формула измерения производительности имеет следующий вид:

$$\text{Часовая выработка} = \frac{\text{количество единиц продукции}}{\text{количество отработанных часов}}$$

Однако производительность труда не учитывает вклад других ресурсов, например сырья и капитала. Общая производительность означает учет всех форм потребления ресурсов: капитала, отработанных часов и сырья. Для сопоставления различных ресурсов их потребление выражается в денежной форме:

$$\text{Общая производительность} = \frac{\text{количество единиц продукции}}{\text{затраты}}$$

Производительность капитала измеряется отношением произведенной продукции к рыночной стоимости всех средств, необходимых для производства данной продукции.

Понятие «производительность труда по добавленной стоимости» используют при определении стратегии, для того чтобы иметь возможность сравнить различные производственные единицы, и рассчитывают как отношение величины добавленной стоимости к количеству отработанных часов или иногда количеству занятых. Добавленная стоимость определяется как разность между произведенной стоимостью и затратами на приобретение материалов. Эта разность равна сумме вложений капитала, труда и прибыли за вычетом потерь, если таковые имеются:

$$\text{Добавленная стоимость} = \frac{\text{стоимость продукции} - \text{затраты на приобретение материалов}}{\text{количество отработанных часов}}$$

Для функционального подразделения предприятия применяется понятие производительности в виде отношения количества произведенной продукции, например количества часов или проданной продукции, к отработанным часам или числу занятых. Это понятие имеет много сфер применения и, соответственно, определений.

В стратегическом анализе часто используется показатель сравнительной производительности для сопоставления издержек компании с издержками конкурентов. В результате исследований выявились следующие парадоксальные взаимосвязи:

- чем выше выработка на одного работающего, тем выше доходность;
- с увеличением капитала, вложенного на одного занятого, увеличивается и добавленная стоимость на одного работающего, т. е. производительность труда;
- рост вложенного капитала приводит к снижению прибыльности.

Многочратно осуществляются инвестиции, например, в автоматизированные производственные процессы, для повышения производительности. Приведенный раньше третий пункт объясняет повышение производительности в результате такой стратегии и, напротив, падение прибыльности. В стратегическом анализе исключительно важна производительность как составляющая определения уровня затрат в производственной единице. Чтобы объяснить различия в производи-

тельности, необходимо вообще разбить величину добавленной стоимости на составные части и сопоставить цены закупок со структурой капитала

Эффективность отражает результативность производства в создании прибыли. Стоимость продукции должна превышать затраты. При эффективном производстве должно действовать следующее отношение:

$$\frac{\text{число единиц} \times \text{стоимость единицы}}{\text{затраты}} \geq 1.$$

Определение предусматривает возможность сопоставимого измерения стоимости продукции и затрат, т. е. в денежных единицах. Так бывает не всегда, потому стоимость в форме блага или достижения цели обычно определяется понятием «эффективность затрат».

Определение добавленной стоимости и прибыли:

- + стоимость продаж (доход от продаж);
- затраты на производство (текущие затраты сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии, транспортные издержки и т. п.);
- = добавленная стоимость (может быть соотнесена с числом занятых и (или) затратами капитала в компании);
- затраты на персонал (заработная плата + отчисления на социальное страхование),
- = валовая прибыль (покрытие фиксированных расходов компании и доходов акционеров).

Целесообразно, чтобы для всех отделов и подразделений компании была разработана единая процедура определения производительности и эффективности. Если эта работа будет проделана тщательно и удастся выработать соответствующие критерии, появится возможность проводить сопоставления во времени и, возможно, даже с конкурентами.

Некоторые авторы предложили включить факторы изменений в теорию жизненного цикла организаций. Предлагаемый анализ выдвигает на первое место структурные элементы организации, которые обеспечивают ее выживание в процессе отбора и выявляют факторы эффективности. Аналогия биологической модели не безупречна. Известно, например, затруднение, о котором надо помнить, решая проблему банкротства, а также уточняя эмпирические реалии. Речь идет о препятствии, которое содержится в определении исследуемых «популяций». Ведь организация не «умирает», она как таковая перестает быть в результате деления или, наоборот, слияния.

Теория жизненного цикла позволяет выделить компоненты, благоприятствующие изменениям, а следовательно, способности к адаптации. Для этого случая критерий гибкости становится основным. Элементы роста экономической организации зависят в решающей степени от соединения факторов внешней и внутренней сред. Экономическая среда кристаллизуется в факторах спроса (особенно,

если организации являются предприимчивыми), в технологических новшествах (так как последние представляются по большей части внешними для отдельной организации) и в структурных условиях рынка (доступность энергетических и людских ресурсов, степень конкуренции, наличие патентов и т. д.)

Элементы внутренней динамики тесно связаны с организационной гибкостью, учитывающей мотивации подгрупп участников (отношение к риску, соображения престижа, тяга к власти и т. д.) и побудительные факторы, поставленные на первое место доминирующей группой коалиции, которая «контролирует» организацию (как правило, стимулы, направленные на уменьшение неопределенности в долгом периоде, обеспечение занятости, гарантии поступательной карьеры и т. д.)

Результат этого — динамизм — влечет за собой структурные изменения внутри организации: усложнение систем информации, увеличение числа иерархических уровней, утяжеление процедур контроля, умножение центров принятия решений. «Зрелая» фирма, таким образом, сама порождает факторы своего упадка. Внутри организации это выражается в росте организационных издержек (издержки информации, координации и контроля) и в увеличении степени жесткости процедур принятия решений (увеличение числа формальных правил, отсюда — замедление реакции на изменения внешней среды). В долгом периоде эти изменения, очевидно, будут играть решающую роль в ускорении упадка. Технологические изменения, изменения квалификации рабочей силы, эволюция предпочтений клиентов или тех, кто пользуется услугами, изменения условий конкуренции (рыночных, правовых) в совокупности превращаются в наказание организации, не способной изменить свою внутреннюю структуру и свои взаимоотношения с внешней средой.

И все же в отличие от живых организмов гибель экономической организации редко бывает полной и неизбежной. Распад ее выражается скорее в приобретении некоторых ее элементов другими организациями, т. е. в ее разделении. Кроме того, часто организация, приблизившись к пределу своего существования, возрождается посредством трансформации своих структур, технологии, замены или пополнения кадров и изменения своей стратегии. Так рождается «новая» организация и начинается новый жизненный цикл. Однако для моделей жизненного цикла характерна известная ограниченность. В этих моделях делается акцент на иерархизацию критериев эффективности с учетом эволюции организации. Но видение организационной динамики, которое этим обусловлено, исходит в большей степени из описания, построенного на весьма относительной аналогии. Разумеется, ближе к истине было бы рациональное объяснение того способа, при помощи которого объединяются внутренние части, чтобы сделать данную организацию эффективнее другой. Кроме того, институциональное окружение предстает в этих моделях как «естественная среда» чисто внешнего свойства. Здесь ис-

пользование биологической аналогии также порождает ошибку. В экономике «среда» определяется прежде всего **выбором**, который совершают организации в рамках отношений взаимосвязанности.

Новое поколение моделей, составленных по аналогии с биологическими, как раз и должно было представить объяснение, связанное с этими изменениями. Примеры таких моделей содержатся в работах Нельсона Р. и Винтера С. Основная идея этих авторов, отмеченная сильным влиянием Шумпетера И. и Саймона Г., состоит в понимании окружающей среды как результата непрерывного взаимодействия между организациями, взаимодействия, которое находит свое выражение в изменяющихся структурах рынка. Здесь определяются условия успеха или неудачи хозяйственных организаций благодаря процессу, аналогичному «естественному отбору». В экономике этот отбор функционирует посредством соединения двух процедур — **рутины** и **поиска**, причем первая стремится одержать верх над второй вследствие функционирования организаций, которые ставят на первое место свое воспроизводство в прежнем виде и свой рост на основе тенденций прошлого. Это положение Нельсона и Винтера представляется довольно вызывающим, поскольку здесь, по-видимому, завышается ценность внутренней жесткости (которую обычно экономисты были склонны идентифицировать с факторами неэффективности) в отличие от ценности гибкости в рамках моделей жизненного цикла.

Рутинa играет также ключевую роль в объяснении эволюции организации. Под рутинкой понимается регулярная структура поведения, которая поддается предсказанию и ведет к повторяющимся схемам деятельности. Эти схемы составляют память организации, в которой участники находят данные, гарантирующие быстроту и обоснованность их выбора. Термин, следовательно, не должен вводить в заблуждение в существовании «рутины» нет ничего уничижительного. Наоборот, она формирует эффективную процедуру хранения информации и доставляет участникам средства для овладения ситуацией, снабжая их схемами интерпретаций, испытанных временем. Такая рутинa воплощается в правилах координации деятельности участников организации и указывает им средства адаптации и направления, которых следует придерживаться при согласовании внутренних конфликтов, при принятии решений (продиктованных изменениями во внешней среде), доступных пониманию других участников.

Существующие типы рутинных процедур, разумеется, не равноценны. И здесь вступает в игру процесс селекции. Первый отбор происходит внутри организации: внутреннее строение, в частности, способ, с помощью которого выстраиваются отношения между участниками (благодаря сочетанию власти и иерархии) и проводится оценка указанных процедур. Но главный отбор происходит из стохастических (случайных, вероятностных) компонентов внешней среды, которые побуждают эффективно работающую организацию ввести одни рутинные процедуры и отказаться от других, главным об-

разом под влиянием критерия **выживания**. Отсюда возникают непрекращающиеся изменения в «шабеленик» организации и, соответственно, в доступном наборе рутинных процедур

Но самые динамичные организации (и в этом заключается фундаментальное отличие их от биологических моделей) характеризуются также процедурой поиска наиболее приспособленных и эффективных рутинных операций. Три момента побуждают организации поступать таким образом:

- организация «сорасцендрована» **мотивациями** участников, откуда — не вволие детерминированный характер ее внутреннего построения,

- **важность стохастических компонентов** во внешней среде, которые побуждают организации изменять без конца свои прогнозы относительно положения дел в мире и модифицировать вследствие этого свои схемы,

- **сами рутинные процедуры** предоставляют возможность установить аномалии, которые вводят в действие механизмы приспособления

Поиск новых рутинных процедур сталкивается, однако, со значительными препятствиями. Иерархическая структура как источник успеха выражается в осуществлении власти и в способах функционирования, приспособленных в большей степени для подчинения существующим правилам, чем для изменения процедур. Это имеет многочисленные последствия, важные для понимания глобальной эволюции экономики. Прежде всего давление внешней среды предстает решающим фактором для появления и утверждения новых рутин. Именно в этом сила рыночной экономики: она поддерживает взаимную восприимчивость организации и ее окружения по причине наличия конкуренции. Кроме того, существует дифференциация организаций по способности участников обнаруживать аномалии в существующей рутине и целесообразно изменять рутинные операции. Здесь мы вновь сталкиваемся с проблемой мотиваций и с феноменом организационной культуры. Наконец, взаимоотношения со средой превращают рутинные процедуры в фактор инноваций, побуждая к новым комбинациям имеющихся видов рутин, производя новые рутинные процедуры посредством устранения недостатков в старых процедурах.

• Закон развития¹

Развитие означает перемену состояния системы (организации). Обычно это понятие используется для обозначения перехода из одного состояния системы в другое, которое считается лучшим, более эффективным или целесообразным для деятельности. Само слово «персмена» означает сдвиг в состоянии, который может проявлять-

¹Подробнее см. Бельев А. А., Коронков Э. М. Указ. соч. С. 75—76, Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 174—186, Щербина В. В. Указ. соч. С. 189—191

ся и как ухудшение, и как улучшение. В последнее время получило распространение понятие «персмена». Оно может совершенно закономерно использоваться как для отражения изменения к худшему, так и для разработки продукта, маркетинга и **возможного развития организации**. Именно последний термин самый удачный, хотя он применяется также в рамках поведенческой науки и означает развитие индивидов и отношений между ними, а также в рамках естественных моделей, рассматривающих организационное развитие как некий аналог процессов развития биологического организма.

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

- эволюционную, характеризующуюся постепенными количественными и качественными изменениями (изменение сознания сочетается с изменениями материи);
- революционную, представляющую собой скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи (системы) к другому, либо скачкообразное изменение сознания без соответствующего изменения базиса.

Существует прогрессивное и регрессивное развитие (изменение). **Прогрессивное развитие** — это переход от низшего качества к высшему, от менее совершенного к более совершенному; **регрессивное развитие** (изменение) — это снижение качественного уровня системы, ее деградация, падение всех качественных, да и количественных показателей; или — это понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и составляют диалектическое единство: без регресса нет прогресса, а без прогресса нет регресса. Следует иметь в виду, что прогрессивное и регрессивное развитие может охватывать вначале не всю систему в целом, а только какой-либо ее компонент, и лишь с течением времени социально-экономическая система претерпевает в полной мере качественные изменения.

Таким образом, закон развития формулируется так: каждая материальная (социально-экономическая) система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла системы. Закон развития опирается на ряд принципов: инерцию, эластичность, непрерывность и стабилизацию.

Принцип инерции (или запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания. В организациях инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности отживших организационных структур. Инерция очень свойственна человеку независимо от его возраста. Она проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения.

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

эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций. Разные организации по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня самой организации.

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

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

Успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;
- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений;
- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;
- передача решений и ответственности из одного отдела (подразделения) в другой.

Снять этот синдром позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам.

Развитие организации понимается как естественный, поэтапный и во многом запрограммированный процесс, предусматривающий неизбежное прохождение ряда последовательных фаз (стадий), при этом изменяются логика ее функционирования и тип стратегий. Например, поэтапно снижается гибкость реагирования на внешние изменения, но вместе с тем повышается способность к контролю внутри организации. В концепции исключается возможность миновать какую-либо фазу.

В литературе по теории организации существуют разные мнения относительно того, сколько стадий или фаз содержит **жизненный цикл организации**. Например, Беляев А. А. и Коротков Э. М. считают, что существуют следующие этапы жизненного цикла организации: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах¹. В некоторой степени такая классификация совпадает с классификацией этапов жизненного цикла продукции у Карлофа Б.: внедрение, рост на первом этапе, рост на последующих этапах, зрелость, спад². Смирнов Э. А. считает, что развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы (организации), который включает восемь

¹ Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации М.: ИНФРА-М, 2000 С. 76.

² Карлоф Б. Деловая стратегия М.: Экономика, 1991. С. 126.

взаимосвязанных этапов: порог нечувствительности, вздревнение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах и ликвидацию или утилизацию¹.

Впервые вопрос о закономерности и цикличности развития организаций поставил известный специалист по общей теории систем Боулдинг К. (Boulding K.). Он отмечал, что все организации проходят несколько фаз от рождения до зрелости и смерти, для каждой из которых характерны свои особенности функционирования.

Известная версия циклической модели развития организации разработана представителями астонской группы. Астонская группа — известная в организационно-управленческой науке группа британских исследователей, объединенных как идеологически, так и организационно в начальный период. Она состоит из психологов, социологов, политологов, экономистов и специалистов другого профиля, проводит масштабные эмпирические междисциплинарные исследования организаций сначала в региональном (Бирмингемский проект), а затем и в международном масштабе. На основе исследований были сделаны достаточно серьезные теоретические обобщения и выводы относительно механизмов формирования организационной структуры и организационной стратегии.

С точки зрения методологии, представители астонской группы могут быть оценены как сторонники одной из поздних системных версий в теории организации, базирующиеся на междисциплинарном видении организации (положения социологии, психологии, политологии и экономики) и использующие элементы ситуационного подхода в объяснении принципов ее функционирования. Представители этой группы предложили два обобщенных показателя измерения структуры организации: показатель структурности деятельности и показатель концентрации власти². Представители этой группы описывали организационное развитие как закономерный, телеологически заданный процесс, когда по мере развития организации изменяется ее способность к осуществлению радикальных инноваций, и выделяли следующие фазы:

- **возникновение организации** (глобальная инновация);
- **становление организации** — период успешных преобразований (радикальные инновации);
- **зрелость организации** — период неудачных попыток преобразований и инноваций;
- **период успокоенного состояния** (отсутствие инноваций).

Еще одну версию теории жизненного цикла организации выдвинул сторонник эмпирического подхода Чендлер А. (Chandler A.D.), который связывал изменения в деятельности организации с измене-

¹ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 175

² Подробнее см.: Шербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 18–20

ниями в ее взаимоотношениях с внешней средой. Он выделял четыре фазы развития организации:

- **расширение операций и накопление ресурсов** — организация действует по функциональному принципу, автократично;

- **рационализация ресурсов** — дальнейшее развитие организации происходит лишь тогда, когда появляется потребность в повышении ее эффективности;

- **экспансия в сферу новых рынков** в целях улучшения использования ресурсов;

- **создание новых структур** для оптимизации работы и рационализации планирования. На этой стадии происходит децентрализация системы организации и управления.

Удачной интерпретацией теории жизненного цикла организации является разработанная Адизесом И. (Adizes I.) концепция развития предпринимательской организации, которая действует в условиях динамичного рынка и в которой по мере ее развития повышается степень внутреннего контроля и ослабляется гибкость реагирования на изменения внешней среды. Он выделяет десять универсальных фаз развития организации, охватывающих период от ее рождения до смерти:

- **выживание** — организация существует только в проекте;

- **младенчество** — организация начинает функционировать, но еще не имеет формальной системы управления, главный человек в организации — ее создатель;

- **детство** — деятельность организации стабилизируется, формальная структура сформирована;

- **юность** — второе рождение организации, предполагается смена лидера, на смену предпринимателю приходит менеджер;

- **расцвет** — период, для которого характерны четкое осознание администрацией и персоналом организации цели; наличие ярко выраженной стратегии рассматривается как оптимальное состояние организации;

- **стабильность** — период старения организации, в котором внешне сохраняются все черты, характерные для периода расцвета, но исчезает дух предпринимательства и растет дух консерватизма, все в меньшей степени учитываются требования внешней среды;

- **аристократия** — организация не ориентирована на целедостижение и теряет способность к внутренним инновациям, снижается эффективность ее деятельности;

- **ранняя бюрократия** — в организации возникают конфликты, продолжает снижаться эффективность деятельности, реальные проблемы не разрешаются;

- **бюрократия** — организация живет за счет внешних субсидий, полностью изолирована от требований внешней среды, у нее отсутствует ориентация на целедостижение, основной принцип — выживание ради выживания;

• **гибель организации** — организация перестает существовать в силу того, что не может быть полезной обществу.

Адизес отмечает социальную специфику организации: рождение, развитие, старение и смерть этой системы в конечном счете обусловлены сознательной деятельностью людей. Следовательно, делается вывод о способности администрации обеспечить длительное существование организации на стадии расцвета. Каждый этап сопровождается флуктуациями — случайными отклонениями мгновенных значений величины от их средних значений. Именно благодаря флуктуации обеспечивается движение неравновесной системы аттрактору¹ (притягательно) устойчивости. Синергетика определяет аттрактер как относительно устойчивое состояние системы, притягивающее к себе множество ее «траекторий», определяемых разными начальными условиями. Аттрактирующие факторы оказывают корректирующее воздействие на социально-экономическую систему, возможные траектории ее движения в направлении относительной устойчивости. Благодаря этому аттрактирующие факторы обеспечивают целеполагающую направленность развития и функционирования системы.

7.1.2. Частные, статические, менее важные законы организации

Частные законы²

• Закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов

К частным законам обычно относят законы, действующие в отдельной сфере деятельности или отрасли экономики. Исследователи считают частным законом управления производством **непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов**, т. е. непрерывность и ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализации изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов предприятия (фирмы). Соблюдение этих условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов, что является основой их рационального использования, источником повышения эффективности производства.

Ритмичность работы предприятия (фирмы) должна всегда находиться под контролем хозяйственных руководителей. Причин неритмичности работы много: неоптимальное внутрифирменное планирование, недостатки ремонтного и энергетического обслуживания, несвоевременная и некачественная подготовка производства, слабая координация деятельности поставщиков, недостаточно эффективная работа маркетинговой службы и др. Неритмичная работа фирмы может отрицательно сказаться на работе предприятий-смежников.

¹ Аттрактер — от лат. *attractio* — притяжение. — *Примеч. авт.*

² *Белая А.А., Коротков Э.М., Указ. соч. С. 69–70.*

В силу социально-экономического разделения труда предприятия (фирмы), особенно в реальном секторе экономики, органически взаимосвязаны. Нарушение ритма на одном хозяйствующем объекте вызывает трудности в работе других объектов и даже целой отрасли экономики.

• Закон связзательности кадров управления

Согласно этому закону каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями. Действие такого механизма неразрывно связано с конкурентным выбором и выдвижением самой хозяйственной системой наиболее профессионально подготовленных сотрудников на замещение руководящих должностей.

В организационном обеспечении профессионального роста персонала управления необходимо учитывать моменты, которые существенно влияют на стимулирование их профессионализма. Среди этих моментов — карьера и трудовая мотивация.

Специалисты считают, что на росте профессионализма работников управления положительно сказывается использование так называемой динамичной карьеры, связанной с вертикальным должностным продвижением (ростом), со сменой должностей. Статичная карьера в рамках одного аппарата, одного уровня управления, а часто — и одной должности осуществляется путем профессионального роста, часто со сменой функций, путем более глубокого и качественного овладения профессией, умениями и навыками, повышения профессиональной компетентности. Возможно и соединение этих подходов в развитии профессионализма персонала управления.

Что касается трудовой мотивации, то, по мнению американского психоаналитика Мэккоби М., должны существовать четыре сбалансированные основные предпосылки¹ — это безопасность, участие, справедливость и личное развитие. Нехватка одной из них не может компенсироваться избытком другой. Безопасность означает потребность как в физической безопасности, так и в области занятости. Участие — это потребность человека влиять на все, что происходит вокруг его рабочего места. Справедливость — это потребность в таком же хорошем отношении к себе, как и к людям вокруг, т. е. порядочность руководителей организации. Наконец, личное развитие — это потребность развивать имеющиеся возможности.

Три первые потребности можно сопоставить с факторами гигиены Герцберга, в то время как четвертая больше ориентирована на факторы мотивации. Исходя из этих простых потребностей и следует вести кадровую политику. Если организация считает приоритетными эти четыре фактора, то люди будут чувствовать себя на рабо-

¹Подробнее см.: Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. С. 202–207.

те хорошо. Однако некоторые исследователи попытались объяснить то, что они называют «мотивационным вопросом», который формулируется следующим образом: «Что заставляет людей участвовать в коллективном достижении цели?». Есть четыре возможных объяснения этому: принуждение, материальное вознаграждение, врожденное вознаграждение и нормативное вознаграждение.

Принуждение использовалось работодателями во все времена. Оно включено в данный контекст скорее для полноты. Принуждение и в некоторой степени прямое управление убивает эффективность и вдохновение, за исключением случаев с новыми работниками, которые нуждаются в такой помощи для обучения основным действиям.

Материальное вознаграждение — это заработная плата, не облагаемая налогом льготы и бесплатные услуги. Однако это не обязательно важнейший фактор, если человек не живет на грани минимального жизненного уровня. С ростом удельного веса интеллектуальных предприятий значение заработной платы еще больше снижается — частично из-за высокого жизненного уровня людей, а частично из-за стремления специалистов к интеллектуальным стимулам в своей работе.

Врожденное вознаграждение — это хорошее физическое, психическое и умственное самочувствие при выполнении трудового задания. По-видимому, значение этих вознаграждений будет возрастать, что заставит тех, кто ставит задачи, учитывать их в большей мере в будущем.

Нормативные вознаграждения бывают двух видов: одни по своему характеру социальные, другие исходят от самого человека, когда он поступает в соответствии со своими идеалами.

Социальные вознаграждения предоставляются другими людьми, если человек ведет себя в соответствии с их желаниями. В свою очередь, эти вознаграждения можно разделить на два типа: отождествление и участие. **Отождествление** — это механизм обучения. Руководитель имеет большое значение как модель для формирования поведения и позиции сотрудников. Руководитель, считающий, что у него плохие сотрудники, должен не искать объяснения у них, а взглянуть на себя в зеркало. **Участие** — другой вид социального вознаграждения. Он относится к рабочей группе. Быть членом группы, особенно добившейся успеха, важно для всех людей. Поэтому нужно тщательно оценивать сигналы, поступающие из группы, и реагировать на них. Естественный вывод из всего этого — организовывать группы везде, где это только возможно.

Другая подгруппа нормативных мотивов — это **самовознаграждения**. Они также бывают двух видов: ценности и идеологические мотивы. **Ценности** — это глубинные основополагающие представления людей о том, что считают самым важным в жизни. Примерами могут служить мотивы достижения, власти и социальные мотивы. Мотив достижения — постоянное стремление добиваться высоких ре-

результатов деятельности; мотив власти — стремление оказывать влияние; а социальный мотив — потребность быть вместе с другими людьми. Идеологические мотивы относятся к поверхностным оценочным суждениям типа выбора партийной принадлежности. В отличие от ценностей они могут меняться, но должны быть пользующийся доверием «передаточный механизм», чтобы привести к переменам.

Закон сопоставительности кадров управления организацией отражается в действиях закона ожидаемого результата (вознаграждения). В теории организационного поведения ценен любой для работника конечный или побочный итог действия (деятельности), который связан с удовлетворением его актуальных потребностей. Вознаграждение рассматривается как важнейший элемент в теории мотивации и регуляции трудового поведения. Выделяют, как правило, два типа вознаграждения: внешнее и внутреннее¹.

● **внешнее вознаграждение** — это положительная реакция, позитивный стимул (поощрение) со стороны администрации (коллег) за желательное, предписанное или нормативно одобряемое поведение (деятельность) работника;

● **внутреннее вознаграждение** работник получает в процессе работы (удовлетворенность процессом труда, значимость деятельности, возможность социальных контактов, итоги работы и др.).

Понятие вознаграждения заимствовано из управленчески ориентированных моделей поведения в психологии (бихевиористские модели регуляции поведения), которые оказали большое влияние на развитие организационной теории. В этих моделях вознаграждение рассматривалось как внешний позитивный стимул, модифицирующий поведение в логике «стимул — реакция».

Практическим дополнением и развитием логики бихевиористских моделей подкрепления и научения оказался сформулированный Лоуренсом и Лорцем закон ожидаемого результата, выражающий непосредственную связь возможности закрепления желательной линии поведения у подчиненного с использованием системы позитивных стимулов. Согласно их концепции под выбором линии поведения, реагирующего на стимул индивида, понимается его стремление к воспроизводству той линии поведения, которая ведет к вознаграждению, и исключение той линии поведения, которая не ведет к вознаграждению либо ведет к негативным последствиям. Такой взгляд на вознаграждение широко распространен в классической, экономической и других концепциях, в которых доминируют принципы внешнего контроля за поведением подчиненного.

В классической и экономической моделях регуляции поведения вознаграждение рассматривается почти исключительно как денежное или материальное поощрение (концепция экономического человека). В других концепциях акцент делается на внутреннее вознаграждение.

¹ Подробнее см. Шербина В. В. Указ соч. С. 31—33.

дение. Оригинальное представление о его роли при изучении саморегуляции поведения работника выдвинул Саймон в концепции развития организационной морали.

Наиболее известными считаются модель ожиданий (Врум В., Шейн Э. — Vroom V. H., Schein E. H.) и модель справедливого вознаграждения (Канн Р. и др.). В первой модели поведение работника связывается с прогнозированием размера и типа ожидаемого внутреннего и внешнего вознаграждения при выборе той или иной линии поведения (Врум). Специфика модели ожиданий Шейна заключается в том, что взаимоотношения работника с организацией рассматриваются в терминах взаимовыгодного обмена. При сотрудничестве и обмене предполагаются взаимные ожидания работника, при этом основным условием сотрудничества является соблюдение обеими сторонами неписанного соглашения — «психологического контракта» (аналога общественного договора применительно к организации). В модели справедливого вознаграждения выбор линии поведения связан с представлением работника о справедливости вознаграждения. Критерием справедливости выступает совпадение величины полученного вознаграждения с величиной вознаграждения других работников за тот же труд. Если критерий справедливости вознаграждения нарушается, работник стремится к восстановлению баланса.

Статические законы организации

• Закон наименьших и закон онтогенеза¹

Закон наименьших Богданов А. А. сформулировал следующим образом: суммарная устойчивость комплекса по отношению к данной среде есть, очевидно, сложный результат частичных устойчивостей разных частей этого комплекса по отношению к направленным на них воздействиям. Другими словами, структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью.

Этот общеорганизационный закон относится к любым видам целостных образований в природе и обществе. Наглядным примером проявления закона наименьших является элементарная цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности (т. е. цепь непропорциональна). Она выдерживает тот вес, который выдержит ее наиболее слабое (в отношении прочности) звено. Точно так же логическая цепь доказательств рушится, если хотя бы одно из ее звеньев не выдерживает критики, оказывается недостаточно аргументированным. Качество работы системы как совокупности взаимосвязанных отделов определяется качеством работы наименее квалифицированного отдела.

¹ Подробнее см.: *Фатхутдинов Р. А. Организация производства*. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 27–28.

Закон онтогенеза¹ предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание. Онтогенез — термин, характеризующий совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни. Как и в случае с гомеостазом² (например, постоянство чего-либо), этот термин заимствован организационной наукой из биологии для описания первообразований, протекающих в организационных системах. В постоянно обновляющемся обществе одни объекты нарождаются, другие — процветают, а третьи — умирают, но система продолжает жить. Исследование структуры этапов жизненного цикла различных объектов, динамики их качественных, стоимостных и временных параметров является актуальнейшей проблемой теории менеджмента.

Специфические законы организации (менее важные законы)³

• Закон пропорциональности и композиции

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного существования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия — гармонии. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительность (пропорциональность). Гармонизация элементов организации, например для получения прибыли, существенно отличается от гармонизации элементов для комфортной работы персонала. Если конкретная цель не поставлена, то гармонизация все равно идет для какой-то неформальной цели. Гармонизацию остановить нельзя, а направить можно.

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать потенциал, которым они обладают. Этот закон формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композиции), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Сознательная реализация закона композиции и пропорциональности в организации требует обязательного использования набора принципов планирования, координации и полноты:

¹ Онтогенез — гр. *ontos* + *genesis* — история индивидуального развития живого существа, охватывающая все изменения, проходящие организмом от стадии зарождения до окончания индивидуальной жизни. — *Примеч. авт.*

² Гомеостаз — гр. *homioios* (подобный) + *stasis* (стояние). — *Примеч. авт.*

³ Подробнее см.: *Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 225–232, Беллев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 70–71; Фатхутдинов Р. А. Указ. соч. С. 24–27.*

— принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития;

— принцип координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения;

— принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Закон композиции отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера. Своё отношение к проблеме реализации этого закон Эмерсон Г. (Emerson H.) выразил следующим образом: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются: проблема определения общей цели, проблема многих целей и проблема согласования многих целей.

Закон пропорциональности отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость;

• при использовании слова «пропорциональность» в значении **«соотношение»** имеются в виду определенные количественные соотношения между частями целого. Соблюдение определенных соотношений позволяет говорить о соразмерности, правильных пропорциях и соответствии между ними;

• при использовании слова «пропорциональность» в значении **«соразмерность»** чего-либо имеется в виду: 1) соответствующий какой-нибудь мере, соответствующий чему-нибудь; 2) правильный в соотношении своих размеров, частей, в своем строении, пропорциональный; 3) соразмерно чему, с чем,

• при использовании слова «пропорциональность» в значении **«соответствие»** имеется в виду соотношение между чем-нибудь, выражающее согласованность, равенство в каком-нибудь отношении;

• при использовании слова «пропорциональность» в значении **«зависимость»** имеется в виду связанность явлений, предопределяющая их существование или сосуществование, обусловленность, изменение одного компонента при изменении другого (прямо пропорциональная или обратно пропорциональная зависимость).

Пропорции отражают объективно существующие связи и зависимости между частями целого. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между час-

тиями, элементами целого называется **диспропорцией**. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению. Важнейшими методами обеспечения пропорциональности являются балансовые методы, методы оптимизации, сетевые методы и др.

• Закон информированности и упорядоченности

Суть закона

Обычно информацию разделяют на два больших класса:

• **объективную**, овеществленную в товаре: к объективной относится информация, получаемая от объекта управления как потребительской стоимости,

• **субъективную**, отраженную, организованную людьми

В управлении выделяются следующие характеристики информации

• **объем информации**, рассматривается с двух сторон:

– объем символической информации определяется количеством символов и обычно выражается в символах или байтах;

– объем воспринимаемой информации характеризует полноту информации о каком-либо объекте управления для принятия обоснованного решения. Объем воспринимаемой информации имеет три уровня: информационная избыточность (об объекте управления повышается качество решения, однако увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации); недостаток информации (затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных методов для повышения вероятности правильного решения); субминимальный уровень информации (минимально-полный объем информации для конкретного человека (управляющего), при котором он может принять обоснованное управленческое решение);

• **достоверность информации** – это процент реальных сведений к общему объему информации и имеет три уровня: абсолютный, доверительный и негативный;

• **ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня: нулевой, средний, высокий и сверхвысокий;

• **насыщенность информации** – это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной информации;

• **открытость информации** – это возможность предоставления ее различному контингенту людей (управляющему). Существует три уровня открытости информации: секретная, конфиденциальная и публичная.

Информационная среда управления организацией подчиняется действию закона информированности–упорядоченности. Под **упорядоченностью** понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала подразделений и т. д., а

также наличие между элементами установленного взаимодействия — коэффициентов пропорциональности.

Согласно закону информированности и упорядоченности чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Закон информированности-упорядоченности устанавливает, что в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации. Упорядоченность — это характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей. Чем больше качественной информации, тем устойчивее организация. Очевидно, достигнутый порядок можно охарактеризовать с помощью как качественных, так и количественных методов. Так, порядок можно в принципе признать полным, если в нем нашли практическое воплощение три аспекта упорядоченности, вытекающие из того, что определены:

- границы системы, т. е. установлено, какие именно элементы она включает;
- переменные, которые характеризуют элементы, образующие систему;
- характер действия каждого элемента и система их взаимодействия.

Проблемы информации в деятельности организации¹

Из природы взаимоотношений между участниками организации в рамках власти и иерархии будут созданы каналы коммуникации между этими участниками и между организацией и ее средой, особенно рынком. Когда организация осуществляет управленческий выбор решений, это значит, что она обрабатывает серию информационных сообщений с целью принять решение о действии, которое само станет сигналом, информацией для других единиц принятия решений, т. е. для других организаций. Одна из функций организации — обработка и производство информации. Поскольку управление в организации осуществляется через людей, то одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных, и многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Анализ проблем экономической теории информации (economics of information) касался почти исключительно информации в сфере взаимоотношений между организациями, причем не принималось во

¹ Подробнее см.: Лафта Дж. К. Управленческие решения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. С. 243–301.

внимание то, что сигналы, входящие в процесс всеобщего обмена, вначале были произведены самими организациями и внутри них. Однако с теоретической точки зрения экономическая система характеризуется правилами, по которым она сводит к общему знаменателю разнородные сигналы, относящиеся одновременно к количественной стороне деятельности (например, производительность) и качественной (например, имидж).

Принятие решений с полным основанием можно рассматривать как процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем. Здесь намеренно подчеркнут информационный аспект, составляющий основу системной концепции принятия решений в сложных иерархических организационных системах. Обеспечение принятия решений полной и надежной информацией в нужное время — центральная и наиболее сложная проблема организации управления. Количество, содержание и своевременность получения информации определяют качество принимаемых решений и в конечном счете эффективность деятельности организации. Таким образом, структура организации, распределение функций, полномочий и ответственности во многом определяются возможностями коммуникаций, методами сбора, обработки, хранения, передачи и представления информации.

Понятие информации не однозначно. На общеупотребительном уровне информация выступает как совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения. Проблемы информационного обеспечения принятия решений являются ключевыми в теории и практике организации управления. Складывается новая, быстро развивающаяся область науки — информатика, включающая в себя все стороны и аспекты, связанные с информацией, коммуникациями и информационной деятельностью, во всех ее формах. Под информатикой понимается наука о совокупности процессов, методов и средств накопления, обработки и распространения информации в человеческом обществе.

Проблема информации для организации как системы, производящей информацию, проявляется в характере внутренних процессов; возникающие при этом издержки нужно уметь сравнивать с рыночными издержками по получению. Производство информации означает также, что данная организация посылает сигналы другим организациям. При этом информационные потребности организации и содержание ее информационной деятельности определяются информационной структурой решений, принимаемых в звеньях иерархии управления. Для принятия решения необходима информация, содержащая сведения:

- цели и задачи управляемого объекта (организация или ее подразделение);
- критерии деятельности и границы управляемости объекта;

- состояние объекта управления;
- механизм функционирования, закономерности тенденции развития объекта;
- возможные изменения условий деятельности организации (прогноз эволюции внешней среды),
- альтернативные стратегии деятельности;
- возможные альтернативы решения;
- последствия реализации альтернатив;
- механизм выбора лучшей альтернативы.

Тем не менее информация может характеризоваться двумя взаимосвязанными показателями — количеством и неопределенностью, выраженной через энтропию (от гр. entropos — поворот, превращение). Каждая составляющая приведенной информационной структуры решения представляет собой набор количественных или качественных параметров. Неопределенность информации выражалась в том, что действительные (истинные) значения параметров неизвестны.

Важнейшая функция организации — анализ сложного комплекса информации о своей среде, т. е. отбор и интерпретация объективных данных, которые расширяют пространство возможных решений. Существует несколько типов ограничений:

- ограничения, которые касаются первоначальных вложений (затрат) как материальных (например запасы сырья), так и нематериальных (например послепродажные услуги покупателям высокосложного оборудования). Здесь речь идет о трансакционных ограничениях в рыночной экономике приобретение этих видов вложений опосредуется системой цен или посредством их калькуляции в случае, например, внутреннего трансферта ресурсов в большой фирме;

- ограничения, которые относятся к использованию этих затрат, т. е. необходимая информация об уже внедренной технологии и ее возможностях, информация об альтернативных технологиях (они доступны, потому что уже существуют, их предложение достаточно, а требуемое финансирование может быть обеспечено).

- ограничения, которые относятся к самой системе информации, т. е. объективно существующие способы получения, отбора, интерпретации и сохранения их. Это же относится к бухгалтерским услугам, компьютерному обеспечению, а также к качеству и надежности данных, полученных от других организаций;

- ограничения, которые относятся к взаимоотношениям организаций друг с другом. В рыночной экономике эти отношения конкретизируются в структуре рынков, в частности в их более или менее конкурентном характере и в стратегии конкурентов.

В иерархической организации существует другой тип информации — внутренние процедуры контроля, которые кристаллизуются в совокупности технических средств и механизмов, обеспечивающих сплоченность участников организации и, следовательно, согласованность действий. Они могут быть трех типов: процедуры продвижения по службе; показатели напряженности; репрессивные формы

контроля. Существует еще один тип информационных данных, полученных внутри организации, характеризующих распределение самой информации. Ответ на вопрос: какая информация в какую инстанцию должна быть направлена, занимает стратегическое место при принятии решений в организации, так как от этого зависит качество информации, доступной для тех, кто принимает решение.

Однако анализ проблем экономической информации в контексте принятия управленческих решений в современных условиях функционирования организации показывает, что хозяйственная информация вовсе не такая однородная, что она весьма неполная и что она дорого стоит. Разнородность, неполнота и дороговизна предстают в действительности в качестве главных причин неэффективности координации деятельности организаций через рынок и побуждают к исследованию других механизмов координации, более совершенных.

В процессе обмена информацией организации необходимо усвоить две важные концепции — обратную связь и помехи. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано и увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоению и согласии с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним направленным; обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Для организации, как и для другого участника обмена, обратная связь может быть как **прямая** (непосредственное наблюдаемое изменение поведения) так и **косвенная** (снижение производительности, снижение спроса, текучка, конфликты и т. п.) И то и другое может свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум (помехи). На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл, т. е. шум — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послан-

ния. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации. Источниками шума также могут быть как средства коммуникационного процесса, информационная среда, институциональные рыночные механизмы, так и организационные составляющие (многоуровневость иерархии, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.). Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций организации это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Для выявления причин возникновения проблемы организации необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Поэтому в ходе наблюдения важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. Релевантная информация (*relevant* — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Поскольку релевантная информация — основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организация может быть не просто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме, так как изучение процесса коммуникаций психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может порождать стрессы и беспокойство, значительно усиливающие искажения.

Однако вследствие внутренних свойств информации (разнородность, неполнота и дороговизна) и вероятности искажения информации при ее передаче существует еще и глубокая асимметрия между участниками рынка, асимметрия внутри полученной информации и асимметрия в способности получать информацию.

Важнейший инструмент связи с людьми и организациями — **передача информации**. Обычная модель процесса передачи информации называется целевой. Она исходит из того, что и люди, и организации преследуют различные цели, участвуя в передаче информации. При-

чем иногда они участвуют, иногда — нет. В процессе передачи осуществляется кругооборот информации в системе или на рынке (получатель меняется местом с передающим). Разумно, существует много моментов, когда возникает ошибка, например, в случаях разных целей, неверного языка, неподходящего посредника, механизма защиты при угрозе сомнению и т. п. Очень важно учесть ситуацию передачи информации, все ее требования. При этом можно выделить и уровни передачи информации: политический, который обращается к рациональным способностям получателя; социальный, который обращается к чувствам получателя; и, наконец, процессуальный, который обращается к воле или действиям получателя. В процессе передачи было бы разумно обращаться к каждой из этих трех категорий по отдельности, поскольку у получателя различные цели. Передача политической информации способствует разъяснению стремлений, цели. Передача социальной информации отвечает на вопрос о социальном окружении. Наконец, передача информации о процессе отвечает на вопрос, что чисто практически следует делать в ближайшем будущем, например, как будет выглядеть работа, какие функции придется выполнять, как будут дифференцироваться или интегрироваться рабочие задания и что точно надо будет делать.

Анализ проблем экономической информации в свете теории организации отчетливо выявляет возможность взаимосвязи между внутриорганизационным уровнем, где обретают форму экономические сигналы, и уровнем микроэкономики, где встреча этих сигналов ведет к структурным изменениям. Необходим анализ и способ, при помощи которого другие экономические показатели, количественные ограничения, качественные факторы трансформируются в экономическую информацию. Такой анализ обязан затрагивать способы производства этой информации в организациях. Данное производство связано с издержками: оно предполагает обучение, оно требует поддержки и внутри организаций и в межорганизационной сфере. Тем не менее установка и поддержание информационной сети, доступ к кодам и умение пользоваться ими весьма часто формируются внутри организаций.

• Закон единства анализа и синтеза¹

Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза (агрегирования) — в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевается их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

¹Подробнее см.: Смирнов Э. А. Указ соч С 214—224, Фатхутдинов Р. А. Указ соч С 31—32.

чем иногда они участвуют, иногда — нет. В процессе передачи осуществляется кругооборот информации в системе или на рынке (получатель меняется местом с передающим). Разумно, существует много моментов, когда возникает ошибка, например, в случаях разных целей, неверного языка, неподходящего посредника, механизма защиты при угрозе сомнению и т. п. Очень важно учесть ситуацию передачи информации, все ее требования. При этом можно выделить и уровни передачи информации: политический, который обращается к рациональным способностям получателя; социальный, который обращается к чувствам получателя; и, наконец, процессуальный, который обращается к воле или действиям получателя. В процессе передачи было бы разумно обращаться к каждой из этих трех категорий по отдельности, поскольку у получателя различные цели. Передача политической информации способствует разъяснению стремлений, цели. Передача социальной информации отвечает на вопрос о социальном окружении. Наконец, передача информации о процессе отвечает на вопрос, что чисто практически следует делать в ближайшем будущем, например, как будет выглядеть работа, какие функции придется выполнять, как будут дифференцироваться или интегрироваться рабочие задания и что точно надо будет делать.

Анализ проблем экономической информации в свете теории организации отчетливо выявляет возможность взаимосвязи между внутриорганизационным уровнем, где обретают форму экономические сигналы, и уровнем микроэкономики, где встреча этих сигналов ведет к структурным изменениям. Необходим анализ и способ, при помощи которого другие экономические показатели, количественные ограничения, качественные факторы трансформируются в экономическую информацию. Такой анализ обязан затрагивать способы производства этой информации в организациях. Данное производство связано с издержками: оно предполагает обучение, оно требует поддержки и внутри организаций и в межорганизационной сфере. Тем не менее установка и поддержание информационной сети, доступ к кодам и умение пользоваться ими весьма часто формируются внутри организаций.

• Закон единства анализа и синтеза¹

Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза (агрегирования) — в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевается их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

¹Подробнее см.: Смирнов Э. А. Указ соч С 214—224, Фатхутдинов Р. А. Указ соч С 31—32.

Цель анализа систем — возможно более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак системы, как делимость, декомпозиция. Система — это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части, так как когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства. По данной причине система есть целое, которое нельзя понять путем анализа. Однако анализ следует рассматривать в единстве с синтезом как наиболее сложным методом системного мышления. Анализ (разделение) некоторой системы может идти по трем путям:

- выделенные части независимы друг от друга и сохраняют при этом все свои свойства;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют ряд основных свойств;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют основные средства.

При различных путях выделения анализ частей должен проходить так, чтобы не были потеряны важные свойства частей и была бы реальная польза для всей организации. Так, если в организации рассматривать каждое подразделение в отдельности как самостоятельное, довести до совершенства ее деятельность, то совсем необязательно будет работать наилучшим образом и состоящая из них вся организация. Важная сторона аналитической работы — анализ причинно-следственных связей между выделенными частями, который сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между частями целого. Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого.

Синтез (объединение) осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название **эмерджентность**. Это явление находится в рамках диалектического закона перехода количества в качество. Эффект синергии — составная часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия — к процессам, происходящим в элементах организации.

Синтез — это процесс объединения в единое целое частей, свойств, отношений, выделенных посредством анализа. Анализ сосредоточен на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему они (части) действуют именно так. Поэтому анализ дает знание, а синтез — понимание. Первый позволяет описать, второй — объяснить. Задача синтеза — спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции. Стадия синтеза относится к активной системосозидающей деятельности человека, будь то конструирование технических

Цель анализа систем — возможно более полное познание закономерностей их функционирования при существующей заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак системы, как делимость, декомпозиция. Система — это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части, так как когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства. По данной причине система есть целое, которое нельзя понять путем анализа. Однако анализ следует рассматривать в единстве с синтезом как наиболее сложным методом системного мышления. Анализ (разделение) некоторой системы может идти по трем путям:

- выделенные части независимы друг от друга и сохраняют при этом все свои свойства;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют ряд основных свойств;
- выделенные части зависимы друг от друга и при разделении теряют основные средства.

При различных путях выделения анализ частей должен проходить так, чтобы не были потеряны важные свойства частей и была бы реальная польза для всей организации. Так, если в организации рассматривать каждое подразделение в отдельности как самостоятельное, довести до совершенства ее деятельность, то совсем необязательно будет работать наилучшим образом и состоящая из них вся организация. Важная сторона аналитической работы — анализ причинно-следственных связей между выделенными частями, который сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между частями целого. Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого.

Синтез (объединение) осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название **эмерджентность**. Это явление находится в рамках диалектического закона перехода количества в качество. Эффект синергии — составная часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия — к процессам, происходящим в элементах организации.

Синтез — это процесс объединения в единое целое частей, свойств, отношений, выделенных посредством анализа. Анализ сосредоточен на структуре, он показывает, как работают части целого. Синтез акцентирует внимание на функциях, он открывает, почему они (части) действуют именно так. Поэтому анализ дает знание, а синтез — понимание. Первый позволяет описать, второй — объяснить. Задача синтеза — спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции. Стадия синтеза относится к активной системосозидающей деятельности человека, будь то конструирование технических

систем или разработка оптимальных иерархических структур управления социально-экономическими или производственными процессами. Процесс синтеза (объединения) проводится в два приема:

- моделирование нового целого либо мысленное, либо с помощью пакетов прикладных программ на компьютере;
- натурная реализация.

В наиболее общей форме синтез новой системы включает три этапа:

- определение всех необходимых функций, которые должны быть выполнены;
- нахождение хотя бы одного безусловно осуществляемого способа выполнения каждой функции;
- нахождение такой схемы или модели, в рамках которой можно совместно выполнить отдельные функции для достижения общих целей.

Таким образом, формулируем закон единства анализа и синтеза: каждая материальная система – живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Скорость и результат изменения зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды системы. Изменения или преобразования системы могут носить как позитивный, так и негативный характер в зависимости от изменения окружающей среды системы и времени преобразования.

Изучение отдельных методологических и методических аспектов анализа и синтеза, взятых как самостоятельные способы познания, приводит к мысли об ограниченном характере каждого из них в отдельности. Действительно, если мы используем аналитический метод, то расчленим целое как продукт синтеза, проведенного в любой из предшествующих анализу моментов времени; если мы осуществляем синтез, то мы имеем как материал отдельные части, полученные в предшествующее синтезу время аналитическим методом. Однако закон единства и синтеза имеет свои существенные особенности, которые заключаются в том, что закон:

- не выражает специфики исторически определенных отношений, а характеризует всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- выступает в роли катализатора общественного прогресса;
- играет возрастающую роль с развитием общества.

Практический подход (методика) к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью метода **постепенного приближения**, который включает четыре уровня:

- предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя;
- проведение мозговой атаки на совещании основных специалистов организации;
- создание группы развития организации и формирование стратегии развития;
- постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

систем или разработка оптимальных иерархических структур управления социально-экономическими или производственными процессами. Процесс синтеза (объединения) проводится в два приема:

- моделирование нового целого либо мысленное, либо с помощью пакетов прикладных программ на компьютере;
- натурная реализация.

В наиболее общей форме синтез новой системы включает три этапа:

- определение всех необходимых функций, которые должны быть выполнены;
- нахождение хотя бы одного безусловно осуществляемого способа выполнения каждой функции;
- нахождение такой схемы или модели, в рамках которой можно совместно выполнить отдельные функции для достижения общих целей.

Таким образом, формулируем закон единства анализа и синтеза: каждая материальная система – живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Скорость и результат изменения зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды системы. Изменения или преобразования системы могут носить как позитивный, так и негативный характер в зависимости от изменения окружающей среды системы и времени преобразования.

Изучение отдельных методологических и методических аспектов анализа и синтеза, взятых как самостоятельные способы познания, приводит к мысли об ограниченном характере каждого из них в отдельности. Действительно, если мы используем аналитический метод, то расчленим целое как продукт синтеза, проведенного в любой из предшествующих анализу моментов времени; если мы осуществляем синтез, то мы имеем как материал отдельные части, полученные в предшествующее синтезу время аналитическим методом. Однако закон единства и синтеза имеет свои существенные особенности, которые заключаются в том, что закон:

- не выражает специфики исторически определенных отношений, а характеризует всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- выступает в роли катализатора общественного прогресса;
- играет возрастающую роль с развитием общества.

Практический подход (методика) к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью метода **постепенного приближения**, который включает четыре уровня:

- предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя;
- проведение мозговой атаки на совещании основных специалистов организации;
- создание группы развития организации и формирование стратегии развития;
- постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации.

• Закон дифференциации и универсализации функций¹

Суть этого закона организации в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация — с другой. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации.

Существуют и другие законы организации. Все они действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей. На горизонтальном уровне законы имеют свои черты и границы действия, не дублируя, а взаимодополняя и углубляя друг друга (взаимодополняющее взаимодействие наблюдается, например, между законом многообразия и альтернативности развития и законом самосохранения социальных систем). На вертикальном уровне взаимодополняющее диалектическое взаимодействие обнаруживается, например, между законом соответствующего разнообразия и законом непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов.

Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они являются составной частью управленческой технологии организации. В любой технологии действует принцип-аксиома: все элементы целого должны соответствовать друг другу, иметь между собой связи и иерархию, а также реализовывать общую цель. Этот принцип соответствует определению системы.

Законы организации будут эффективно работать на организацию, если руководитель организации сумет найти их разумное сочетание, выделить главный на текущий момент закон и обеспечит подчинение ему всех других для достижения глобальной цели организации. Закон информированности-упорядоченности, закон самосохранения и закон развития — это функциональные законы, связанные с организацией как процессом. Закон синергии, закон единства анализа и синтеза и закон композиции и пропорциональности — это структурные законы, связанные с организацией как явлением.

В системе законов организации существует **основной закон**, которым является закон синергии, отражающий главное организационное отношение в природе и обществе. Однако его расширенное толкование и распространение на все типы материальных систем (биологические, социальные и технические) может привести к известной недооценке в практике управления других частных и специфических законов.

¹ Подробнее см.: Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 71–72, Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 233–240.

• Закон дифференциации и универсализации функций¹

Суть этого закона организации в том, что в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация — с другой. В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации.

Существуют и другие законы организации. Все они действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей. На горизонтальном уровне законы имеют свои черты и границы действия, не дублируя, а взаимодополняя и углубляя друг друга (взаимодополняющее взаимодействие наблюдается, например, между законом многообразия и альтернативности развития и законом самосохранения социальных систем). На вертикальном уровне взаимодополняющее диалектическое взаимодействие обнаруживается, например, между законом соответствующего разнообразия и законом непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов.

Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они являются составной частью управленческой технологии организации. В любой технологии действует принцип-аксиома: все элементы целого должны соответствовать друг другу, иметь между собой связи и иерархию, а также реализовывать общую цель. Этот принцип соответствует определению системы.

Законы организации будут эффективно работать на организацию, если руководитель организации сумет найти их разумное сочетание, выделить главный на текущий момент закон и обеспечит подчинение ему всех других для достижения глобальной цели организации. Закон информированности-упорядоченности, закон самосохранения и закон развития — это функциональные законы, связанные с организацией как процессом. Закон синергии, закон единства анализа и синтеза и закон композиции и пропорциональности — это структурные законы, связанные с организацией как явлением.

В системе законов организации существует **основной закон**, которым является закон синергии, отражающий главное организационное отношение в природе и обществе. Однако его расширенное толкование и распространение на все типы материальных систем (биологические, социальные и технические) может привести к известной недооценке в практике управления других частных и специфических законов.

¹ Подробней см.: Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 71–72, Смирнов Э. А. Указ соч. С. 233–240.

Познание системы законов организации, выявление механизма их действия позволяет менеджерам, предпринимателям определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальные соотношения между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производством, между линейными и функциональными структурами в системе управления и по возможности создавать благоприятные условия для механизма действия законов.

Законы в социальных организационных системах, большинство из которых является открытыми и неравновесными системами, действуют не фатально, не безальтернативно, а под воздействием факторов изменений. Эти воздействия значительно сужают, ограничивают детерминирующую (определяющую) направленность социально-экономического развития организации. Социально-экономическая система часто сама по себе, а не в результате управляющих воздействий становится «вдруг» в существенной степени иной. Эту особенность механизма действия законов важно учитывать в процессе организации управления.

7.2. СИСТЕМА ПРИНЦИПОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Авторы работы¹ считают, что в специальной литературе не выработано единого подхода к формулированию принципов организации. Некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, а принципы возводят в ранг законов (например, в то время как Смирнов Э. А. считает, что развитие — это закон организации, Беляев А. А. и Коротков Э. М. считают, что развитие — это принцип организации). По мнению авторов данной работы принципы отличаются от законов гносеологическим происхождением. Если закон отражает устойчивые повторяющиеся связи и отношения, происходящие в природных и общественных явлениях, то принцип является оптимальным правилом, нормой, которые сформулированы людьми и носят субъективный характер.

Тем не менее в литературе по теории организации (и управления организацией) существуют различные классификации принципов организации, каждая из которых использует тот или иной признак классификации.

7.2.1. Первая классификация принципов организации²

Принципы организации можно подразделить на четыре группы:

- 1) общие принципы организации структур;
- 2) общие принципы организации процессов;

¹ Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 73.

² Подробнее см.: Фатхутдинов Р. А. Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 35–38.

- 3) принципы рационализации структур;
- 4) принципы рационализации процессов.

Недостаток подобного деления принципов организации заключается в том, что иногда трудно отнести принцип к той или иной группе, так как некоторые из них начинают реализовываться при проектировании систем, а продолжают — при их функционировании и развитии. Преимущество этой классификации заключается в том, что принципы подразделяются по уровню абстракции и количеству. Общие принципы более абстрактны и их меньше, чем принципов рационализации. Сущность и приоритетная область проявления общих принципов организации структур и процессов по данной классификации следующие:

- системный подход (системный принцип организации) при формировании, функционировании и развитии любых объектов (систем);
- принцип относительности — система бывает таковою не вообще, не универсально, а лишь по отношению к каким-либо определенным активностям, сопротивлениям, энергиям. Область проявления принципа — любые системы;
- принцип слабого звена является следствием закона наименьших, в соответствии с которым структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Проявляется и учитывается при проектировании структур, решении любых вопросов;
- принцип непрерывности — мир рассматривается как находящийся в непрерывном изменении, в нем нет ничего постоянного, все суть изменения, действия и противодействия. Проявляется при организации процессов, функционировании и развитии любых систем;
- принцип цепной связи — всякое соединение комплексов (систем) происходит через общие звенья, образующие цепную связь. Проявляется при проектировании структур;
- принцип ориентации любой деятельности на потребителя (маркетинговый подход) — сначала необходимо обеспечить удовлетворение потребностей потребителей, а потом — своих. Проявляется при проектировании структур, их функционировании и развитии;
- принцип стандартизации любых объектов — целесообразное упорядочение и унификация любых видов деятельности, документации, терминов, системы мер и измерений, информационных систем, технических систем, систем управления и т. д. Проявляется при проектировании, функционировании и развитии любых систем;
- принцип автоматизации производства и управления — причиной проявления объективной глобальной тенденции к увеличению доли сферы услуг в структуре общественного производства, доли свободного времени в структуре дня работника является комплексная системная автоматизация. Проявляется при проектировании, функционировании и развитии любых систем;
- принцип глобализации развития систем — ориентация социальных и производственных систем на глобальную (международную) конкуренцию, развитие транснациональных и международных компаний, ужесточение международной конкуренции.

7.2.2. Вторая классификация принципов организации¹

В литературе принципы организации разделяют на три группы.

● **Структурные принципы** (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность) обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие — с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей подразделений, закреплению за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединению подразделений цепью целевых команд.

● **Принципы процесса** (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу) определяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными, особенно это относится к принципам справедливости и вознаграждения персонала. Принцип дисциплины обуславливает установление стабильных отношений между организацией и различными группами сотрудников. При нарушении последними дисциплины вступают в силу определенные санкции. В соответствии с принципами единства команд у подчиненного должен быть только один начальник. Такую связь и взаимодействие необходимо учитывать при проектировании организационных структур.

● **Принципы конечного результата** (порядок, стабильность, инициатива) определяют оптимальные характеристики организации. Правильно сформированная и целеустремленно направленная организация должна характеризоваться порядком и стабильностью, а ее сотрудники должны проявлять инициативу и добросовестность при выполнении своих обязанностей. Такие результаты по Файоллю могут быть достигнуты при использовании всей системы принципов.

Проводя общие принципы организации, предложенными Файолем, авторы книги «Системология организации» предлагают следующую классификацию принципов организации. По их мнению, принципы организации можно разделить на общие, частные и ситуационные. Все они связаны между собой, и только их комплексное применение обеспечивает успех функционирования и развития организации как целостной системы.

Общие принципы организации (действуют во всех материальных системах):

● **принцип обратной связи:** независимо от природы управляемых объектов (механических, биологических, социальных) их регулирование возможно благодаря принципу обратной связи. Обратная связь может быть положительной, усиливающей действие сигнала рассогласования (двух подсистем — управляющей и управляемой), и отрицательной, при которой действие нежелательного рассогласования должно быть нейтрализовано. Этот принцип нельзя понимать односторонне, как результат функционирования системы в одном режиме (либо положительная,

¹ Беллев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 73–80.

либо отрицательная обратная связь). Оценка информации субъектом управления должна быть оперативной и достоверной — только в этом случае не произойдет потери качества управления;

- принцип развития — мы рассмотрели этот принцип в качестве одного из законов организации в предыдущей части данной книги;

- принцип соревновательности, конкуренции: жизнеспособность социальной системы зависит от степени развития соревновательных, конкурентных начал. Конкуренция выявляет наиболее результативные, эффективные пути социально-экономического развития, что выражается в сравнении, отборе и внедрении наиболее эффективных методов хозяйствования и управления. Принцип здоровой конкуренции — это двигатель социально-экономической системы, развитие которой необходимо стимулировать;

- принцип дополнительности. В организационных системах сочетаются, с одной стороны, объективные, устойчивые тенденции, запрограммированные, равновесные, прогнозируемые начала, с другой — случайные, неустойчивые, неравновесные, стихийные, самопроизвольные, вероятностные, непрогнозируемые начала. Оба начала дополняют друг друга. Их диалектическое взаимодействие определяется как принцип дополнительности, суть которого — амбивалентный¹ подход к раскрытию функционирования и развития организационных систем.

Частные принципы (действуют в одной из сфер общества или отдельной организации). Эти принципы имеют ограниченное распространение в социально-экономических системах. Их иногда разделяют на следующие группы:

- принципы, применяемые в различных подсистемах общества (экономической, социальной, политической, семейно-бытовой и др.);

- принципы, применяемые в процессе различных видов организационной деятельности (например, принципы государственной службы, принципы управления персоналом и др.);

- принципы управления фирмой, корпорацией;

- принципы организационного аудита (см. третью классификацию далее).

Ситуационные принципы организации (действуют в специфических видах деятельности): особенности действия этих принципов обусловлены складывающейся ситуацией или особым характером деятельности организации.

С точки зрения системного подхода Коротков Э. М. приводит следующие принципы в исследовании управления организацией²:

¹ Амбивалентный — лат. ambitio — честолюбие. — *Примеч. авт.*

² Подробнее см. Коротков Э. М. Исследование систем управления. М: ДеКА, 2000 С. 72–75.

• **принцип целостности.** Он заключается в выделении объекта исследования целостным образованием, т. е. отграничении его от других явлений, от среды. Это можно сделать только посредством определения и оценки отличительных свойств явления и сравнения этих свойств со свойствами его элементов;

• **принцип совместимости элементов целого.** Целое только тогда может существовать в качестве целого, когда совместимы между собой составляющие его элементы. Именно их совместимость и определяет возможность и наличие связей, их существование или функционирование в рамках целого;

• **принцип функционально-структурного строения целого.** Этот принцип заключается в том, что при исследовании систем управления необходимо анализировать и определять функциональное строение системы, т. е. видеть не только элементы и их связи, но и функциональное содержание каждого из элементов;

• **принцип развития.** Любая система управления, которая является объектом исследования, находится на определенном уровне и этапе развития. Все ее характеристики определяются особенностями уровня и этапа развития;

• **принцип лабильности функций.** Оценивая развитие системы управления, нельзя исключать возможность изменения ее общих функций, приобретения ею новых функций целостности при относительной стабильности внутреннего состава и структуры. Такое явление характеризует понятие лабильности функций системы управления;

• **принцип полифункциональности.** В системе управления могут быть функции полифункционального назначения. Это функции, соединенные по определенному признаку для получения какого-либо специального эффекта. Его можно иначе назвать принципом функциональной совместимости. Но совместимость функций определяется не только ее содержанием, но и целями управления и совместимостью исполнителей;

• **принцип итеративности¹.** Любое исследование является процессом, предполагающим определенную последовательность операций, использования методов, оценки результатов предварительных, промежуточных и конечных. Это характеризует итерационное строение процесса исследования;

• **принцип вероятностных оценок.** Многие связи и отношения объекта исследования имеют объективно вероятностный характер, поэтому исследование управления должно быть ориентировано на вероятностные оценки;

• **принцип вариантности.** Этот принцип вытекает из принципа вероятности. Сочетание вероятностей дает различные варианты отражения и понимания действительности.

¹ Итеративность — лат. *iteratio* — повторение — *Примеч. авт.*

7.2.3. Третья классификация принципов организации¹

Организация как любая материальная система проходит все этапы жизненного цикла или часть их. Этапы можно объединить в две группы: **статическую** и **динамическую**. Организацию, находящуюся в статической группе, называют статической организацией. В такой организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Организацию, находящуюся в динамической группе жизненного цикла, называют динамической. В такой организации преобладают координирующие действия. Рассматриваемые далее принципы входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

1) Принципы статической и динамической организации

• Принципы приоритета:

– принцип приоритета цели в системе (цель – задача – функция) высший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция (конкретная работа);

– принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: для конкретного набора функций создается набор структурных единиц. Если невозможно сформировать набор структурных единиц, адекватных набору функций, то ищутся варианты по принципу приоритета цели;

– принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях: в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются;

– принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена): при создании организации собственник или учредители должны подбирать «под себя» персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации;

– принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций: руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

• Принципы соответствия:

– принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач;

– принцип соответствия распорядительности и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных;

– принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами;

¹ Подробнее см.: Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 245–298.

– принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления: как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги;

– принцип прямооточности: производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций;

– принцип ритмичности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам;

– принцип пропорциональности: производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и заговаривания;

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

2) Принципы формирования процесса организации

Процесс организации отражает количественные и качественные изменения объекта управления во всех его фазах, этапах и стадиях. Процесс организации состоит из следующих этапов: цель – ситуация – проблема – решение. Каждый этап состоит из набора процедур и операций. Набор процедур для всех этапов одинаков и включает: разработку, согласование, утверждение, организацию и принятие решений. Каждая процедура включает следующий набор операций: определение, формулировка, разработка альтернатив, накопление, хранение, обработка, анализ, оценка, разработка средств реализации и др.

В зависимости от построения, выбора того или иного сочетания процедур и операций процесс организации может получить следующие свойства:

– устойчивость связана с созданием некоторого запаса, компенсирующего возможные отклонения при корректировке цели, изменении ситуации или изменении варианта решения;

– изменчивость связана с созданием запасных вариантов при заранее предусмотренных параметрах возмущающих действий;

– непрерывность связана с эволюционными (постепенными) изменениями в выполнении операций на каждом этапе процесса организации;

– дискретность¹ связана с постепенным наращиванием или ослаблением до заданного конечного состояния одного этапа (начинают обычно с цели), а затем переходят к следующему этапу, и т. д.;

– цикличность связана с постоянной коррекцией выполняемых операций в зависимости от промежуточных результатов;

- однократность связана с высоким профессионализмом руководителя и наличием благоприятных условий для выполнения цели.

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

- процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий;

- при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс;

- следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс;

- процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой;

- процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы (согласованы, утверждены и т. д.);

- обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам и организации.

3) Принципы рационализации деятельности организации

В любой организации постоянно происходят различного рода изменения. Изменения — это объективный процесс и регулируется законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований. Этот механизм включает технологию мыслительных аспектов деятельности человека, технологию консультационной деятельности, социологическую и психологическую палитры восприятия перемен организацией, самоорганизацию работников в форме кружков качества и т. д.

Существуют три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм. Каждый из них имеет глубокие исторические корни и накладывает существенный отпечаток на реализацию изменений в организации.

• **Рационализм**¹ — усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо.

• **Иррационализм**² — это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение.

• **Сенсуализм**³ — это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение (сенсорика).

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

¹ Рационализм — от лат. ratio — разум.— *Примеч. авт.*

² Иррационализм — от лат. irrationalis — невыразимый в понятиях логики, разума.— *Примеч. авт.*

³ Сенсуализм — от лат. sensus — чувство, ощущение.— *Примеч. авт.*

4) Принципы организационного аудита

Наиболее важные принципы организационного аудита следующие:

- принцип выделения главного;
- принцип соответствия;
- принцип энциклопедичности;
- принцип полноты;
- принцип системности;
- принцип централизации учета;
- принцип стандартизации;
- принцип своевременного использования учетных данных;
- принцип эластичности;
- принцип планирования;
- принцип координации;
- принцип включения.

7.2.4. Четвертая классификация принципов организации

В своей работе «Социальные теории организации» Щербина В. В. приводит следующие принципы организации¹.

• Принцип единоначалия

Это один из базовых принципов строения организации и управления, выдвинутый в рамках классической школы. Хотя этот принцип на протяжении многих веков использовался в управлении и на его основе была построена традиционная линейная структура, впервые в виде императива его сформулировал Файоль. Этот принцип означает:

– во-первых, только одно лицо в организации (подразделении) несет всю полноту ответственности за результаты деятельности и социальных процессов, происходящих в организации;

– во-вторых, каждый подчиненный получает указание лишь от одного начальника, которому непосредственно подчинен.

Наряду с принципами максимального делегирования полномочий принцип единоначалия объясняет логику формирования скалярного (иерархического) принципа строения организаций. На основе принципа единоначалия строятся линейная, линейно-штабная формальные структуры. В организациях, в которых применяется труд узких функциональных специалистов (линейно-штабная структура), благодаря этому принципу устраняется проблема конфликта противоположных распоряжений на уровне непосредственного исполнителя, что характерно для функциональной структуры управления, при которой правом отдавать распоряжения наделяются функциональные специалисты.

• Принцип максимального делегирования полномочий в организации

Этот принцип выступает в двух аспектах:

¹ Подробнее см.: Щербина В. В. Указ. соч. С 147–152, 170–171.

– во-первых, это один из основных принципов и нормативных предписаний, разработанный в рамках классической теории организации;

– во-вторых, это управленческий императив, дополняющий принцип единоначалия и определяющий логику вертикального разделения труда и формирования иерархии при формальной системе регулирования административных организаций.

В результате применения этого принципа в управлении организацией формируются многоуровневая иерархическая структура организации по скалярному принципу, а также тип координации, получивший название «координация средствами иерархии». Представители большинства школ теории организации считают, что при использовании принципа максимального делегирования полномочий в организации повышается эффективность координации и организационного контроля. В то же время неограниченное следование ему ведет к интенсивному росту этажей управленческой иерархии, что на определенном этапе создает проблему координации управленческой деятельности самих координирующих.

• Принцип минимизации затрат на координацию

Это один из принципов, определяющих логику формирования организационной структуры в современных рациональных теоретических моделях организации и управленческой практике. Он сформирован в рамках ситуационного подхода Томпсоном (Thompson J. D.), который считал, что разнообразие существующих организационных структур обуславливается разнообразием типов зависимостей в различных организациях, причем как между подразделениями одной организации, так и между организациями. При этом тип оптимальной организационной структуры определяется доминирующим типом зависимости, а в качестве единого и универсального критерия оптимальности организационной структуры выступает минимизация затрат на координацию разнородной деятельности.

Подобные взгляды высказывали многие исследователи (например, Саймон, Лайкерт), однако именно Томпсон сформулировал этот принцип в наиболее отчетливом виде и соотнес его с формированием структур как в простых, так и в сложных организациях. При этом под структурой организации он понимал принятые способы контроля и координации разнородной деятельности, а под зависимостью — механизм, обеспечивающий целостность и интеграцию разнородных элементов организации.

• Принцип обеспечения согласия

Это один из основных системных принципов эффективного функционирования организации и обеспечения внутри нее социального порядка, сформулированный представителями школы социальных систем. В соответствии с ним управленцу предписывается сосредоточить внимание на обеспечении соответствия (согласия) меж-

ду типом организационного контроля (степенью его жесткости и фрагментарности), с одной стороны, и уровнем развития персонала (его готовностью к сотрудничеству, достижению общеорганизационных целей, самостоятельной работе, профессионализму, мотивации деятельности) — с другой. Подобное согласие рассматривается как условие эффективной деятельности организации и ее выживания.

Понятие согласия введено в теорию организации Этzioni (Etzioni A). Оно означает требование к обеспечению соответствия форм и жесткости организационного контроля свойствам персонала как объекту контроля. По мнению этого исследователя, различие типов персонала, подвергающегося организационному воздействию, предполагает разные способы обеспечения согласия. При определении характеристик персонала он использовал схему Мертон (Merton R. K.), трактовавшего свойства социального ресурса в рамках двух осей. 1) активность—пассивность, 2) конструктивность—деструктивность. Сходные положения были высказаны Саймоном, который связывал тенденцию к демократизации управления с возрастающей способностью персонала к самоорганизации. В качестве главной переменной, определяющей уровень самоорганизации работников, Саймон называл уровень их идентификации с организацией.

Идентификация работника с организацией — это понятие, введенное Саймоном и широко используемое в современной теории организации для обозначения процесса, в результате которого работник, вновь поступивший в развитую организацию, через определенное время принимает ее цели, начинает рассматривать индивидуальные задачи через ее призму и проявляет готовность добровольно, самостоятельно и без принуждения извне предпринимать решения, направленные на удовлетворение интересов и достижение целей организации. При этом принятые им решения он воспринимает не как навязанные, а как соответствующие его побуждениям и собственной мотивации. Эта концепция связана с глубоким усвоением и принятием так называемой организационной морали.

Организационная мораль — это первоначальное наименование организационной культуры; совокупность норм, поведенческих и деловых стандартов, запретов, предписаний и ценностей, вырабатываемых у сотрудников организации по мере ее развития. Данное понятие введено в рамках школы социальных систем Барнардом (Barnard Ch.), рассматривавшим проблему организационной морали прежде всего в контексте неформального авторитета руководства в организации, уровень которого зависит от соблюдения руководителем писаных и неписаных «моральных кодексов» (профессионального, административного, юридического, гражданского и т. п.) и выполнения им морального долга. Более фундаментальную концепцию разработал Саймон, который считал, что организационная мораль — это совокупность разделяемых большинством членов организации организационных целей, ценностей, норм и признавал ее в качестве одного из главных показателей развития организации. Ис

его мнению, при высоком уровне организационной морали организации могут в большей степени использовать механизм саморегуляции и практически отказаться от силовых приемов регуляции поведения людей, свести к минимуму функции внешнего контроля, а вмешательство руководителей ограничить координацией деятельности и отменой ошибочных решений.

• Принцип изоморфизма

Впервые данный принцип сформирован Боулдингом К. (Boulding K.) и серьезно проработан одним из основоположников американской организационной экологии Хоули А. (Hawley A.). Этот принцип проявляется в двух аспектах:

- во-первых, на нем основывается одна из системных моделей, объясняющая логику обеспечения баланса организации с внешней средой и на этой основе рассматривающая разнообразные типы организаций и организационной структуры;

- во-вторых, это основной принцип современной организационной экологии

Согласно этому принципу обязательным условием выживания организации, обеспечения эффективности ее деятельности и развития является выработка ею организационных форм, изоморфных (подобных, отвечающих ее требованиям) тому фрагменту внешней среды (экологической ниши), с которым она взаимодействует.

Экологическая ниша -- это одно из основных понятий, используемое в теории организационной экологии для интегральной оценки совокупности разнородных параметров той части внешней среды, с которой организация или совокупность организаций взаимодействует. Такая концепция означает всю совокупность внешних факторов, определяющих объективные условия существования, деятельности и роста социальной популяции и характеризуется множеством параметров: объемом и типом потребляемого ресурса (как материального, так и социального), возможностью сбыта произведенной продукции (услуги), числом и типом других организаций, находящихся в состоянии конкуренции за ограниченные ресурсы, сбыт и др.

• Принцип равновесия

Это один из основных принципов функционирования и развития организации в системных моделях. В рамках универсальной модели функционирования социальных систем, предложенной Парсонсом Т. (Parsons T.), этот принцип трактуется как необходимое условие их выживания.

В узком смысле равновесие в организации является показателем высокого уровня интеграции внутренней среды организации, сбалансированности разнонаправленных усилий ее различных подсистем и элементов, что обеспечивает поддержание целостности системы и синергический эффект. В широком смысле -- показателем интегра-

ции элементов внутренней среды организации и соответствия ее строения (способов деятельности) внешней среде. В ранних моделях нарушение равновесия рассматривается как организационная патология, подлежащая устранению.

• Скалярный¹ принцип строения организации

Этот принцип был сформулирован представителями классической школы. Он проявляется в двух аспектах:

– принцип иерархического многоуровневого строения организационной структуры в результате делегирования и распределения властных полномочий и авторитета в административных организациях;

– способ вертикального разделения управленческого труда в сфере координации разнородной специализированной деятельности, т. е. построения системы координации по иерархическому принципу.

В той или иной степени этот принцип реализуется во всех крупных административных организациях, особенно в бюрократических. Они опираются на жесткие, целевые, многоуровневые структуры формальной организации, в которой властные полномочия и ответственность сосредоточиваются на высших этажах иерархии и часть власти распределяется по другим уровням иерархии.

Согласно Файоло эффективная организация должна строиться по принципу скалярной цепочки. Содержание принципа он связывает с построением системы координации деятельности по иерархическому признаку.

Понятие скалярного принципа строения организаций используется и в более поздних моделях Барнарда, в которых организация рассматривается в контексте функций координации деятельности и выделяется два принципиально возможных типа организационной структуры и два принципа координации: скалярный и латеральный², а следовательно, два типа организаций.

В латеральных (горизонтальных) организациях, построенных не на основе жестких формальных, иерархических, властных структур, невозможно быстро и эффективно устранить конфликт, снять напряжение между подразделениями и снизить объем дисфункций. Дисфункции в организме – это понятие, для обозначения побочных негативных, но неизбежных последствий для выживания системы, возникающих в результате целенаправленных и осознанных социальных действий, оправданных с точки зрения ее выживания в целом или обеспечения целевой функции.

Скалярные организации – это типичные деловые организации, построенные по иерархическому принципу координации, характеризуются тем, что предназначены обеспечить достижение организаци-

¹ Скалярный – лат. *scalaris* – ступенчатый. – Примеч. авт.

² Латеральный – лат. *lateralis* – боковой. – Примеч. авт.

онных целей, способны быстро подавлять конфликт между разноориентированными элементами организации, усиливать контроль групповых интересов (если они идут вразрез с общеорганизационными целями) и проводить эффективную координацию разнонаправленной деятельности. Основной постулат при построении скалярных организаций – доминирование целого над частями и элементами

7.3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

7.3.1. Понятие проектирования организационных систем

Набор моделей и работ в организации еще не представляет из себя организации. Для того чтобы произошел переход от проектирования работ и деятельности людей в организации к проектированию или созданию организации, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников между собой. Это соединение должно обеспечить взаимодействие между работами и между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в структуре организации, так и динамическое, выражающееся в процессах, происходящих в организации и делающих ее «живым организмом», способным реагировать на изменения внешней среды. К такого рода процессам в организации относятся коммуникации, принятие решений, управление конфликтами, власть и влияние, руководство и т. п.¹

Существуют различные точки зрения относительно понятия «проектирование организационных систем». **Организационное проектирование** – это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым². Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности организации. Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо, чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

Организационное проектирование применяется на стадии создания новых организаций и разработки инвестиционных проектов, особенно связанных с реструктуризацией предприятий, внедрением новой техники и технологии, выпуском новой продукции. В том и другом случае может быть составлен реальный документ – раздел бизнес-плана, организационный проект как составная часть техни-

¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент М. Гардарика, 1996 С. 218.

² Фатхутдинов Р. А. Организация производства М. ИНФРА-М, 2001 С. 40

Ческого проекта реконструкции и т. п. Как функция менеджмента организационное проектирование чаще всего применяется в действующей организации с целью ее совершенствования. В этом случае проектированию организационных связей, как правило, предшествует анализ функционирования существующей системы¹.

Мильнер Б. З. в своей книге «Теория организаций» дает следующее определение. «Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности»². Однако известный американский экономист Гелбрейт Д. (Galbraith J. K.) определил проектирование организации как «постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных». Необходимость перемен в содержании и направлении деятельности организации ставит руководство перед настоящим вызовом. Тем не менее при изменении содержания и направления деятельности часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы факторов³:

- состояние внешней среды, т. е. всего того, что окружает организацию,
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей,
- поведение работников.

Однако контекстуальные переменные в качестве системного проектирования задают и ограничивают принципы функционирования, закономерности развития организации (структурные изменения), стиль и тип управления, определяют параметры и тип структуры организации. Контекстуальные переменные – это совокупность элементов внутренней среды организации (набор ситуационных переменных), определяющих специфику ситуации, в которой она действует⁴. Понятие контекстуальных переменных чаще всего употребляется при изучении факторов, влияющих на логику организационного развития и характер структурных изменений.

Термин контекстуальных переменных введен представителями ситуационного подхода во второй половине 60-х гг. прошлого века, хотя поиски факторов, влияющих на структурные изменения, прово-

¹ Смолкин А. М. Менеджмент основы организации М: ИНФРА-М, 2001 С 34

² Мильнер Б. З. Теория организаций М: ИНФРА-М, 1999. С 272–295

³ Виханский О. С., Наумов А. И. Указ соч С 219.

⁴ Щербина В. В. Социальные теории организации М: ИНФРА-М, 2000 С 69–71

дился и раньше. Он является производным от слова «контекст» (context), что связано в первую очередь с возникновением и распространением ситуационного подхода к анализу логики функционирования организации и ее структурных изменений. Предполагается, что структура организации возникает в результате ситуации (контекста). Сама же ситуация может быть представлена и объяснена на основе ограниченного перечня объективных переменных.

Перечень контекстуальных переменных непостоянен. Разные исследователи включают в него различные характеристики внутренней среды:

- цели организации;
- подчиненные целям задачи организации;
- технологию;
- размер организации;
- персонал организации;
- стратегический выбор (стратегия или цели организации);
- параметры внешнего окружения: темпы и предсказуемость изменений, уровень неопределенности и др.

В современной теории организации большинство исследователей сосредотачивают внимание на двух базовых контекстуальных переменных проектирования организационных систем — размере организации и технологии, обуславливающих важнейшие структурные параметры организации (подробнее см. следующую часть данной главы):

• исследователи, выделяющие в качестве базовой контекстуальной переменной **размер организации**, отмечают, что крупные организации, как правило, характеризуются более сложной структурой, большей степенью дифференциации (по горизонтали и вертикали), особенностями в сфере коммуникаций. При высокой однородности работы, проводимой различными специализированными подразделениями в крупных организациях, «административный коэффициент» (пропорция административного персонала к общему числу работников организации) более низок, чем при однородности работы, что отражается на способах координации, коммуникации и контроле. Кроме того, крупные организации обычно более децентрализованы, чем небольшие. При этом наблюдается прямая связь между степенью формализации отношений в организации и ее размером (рис. 7.4);

• исследователи, выделяющие в качестве базовой контекстуальной переменной **технология**, связывают с ней либо формы и способы контроля, либо степень централизации управления в части принятия решений (рис. 8.7). Так, в зависимости от типа технологии организационные структуры разделяют на несколько типов¹: с увеличением технологической сложности возрастают число уровней управления и организационная пирамида, увеличивается интервал

¹ *Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 166*

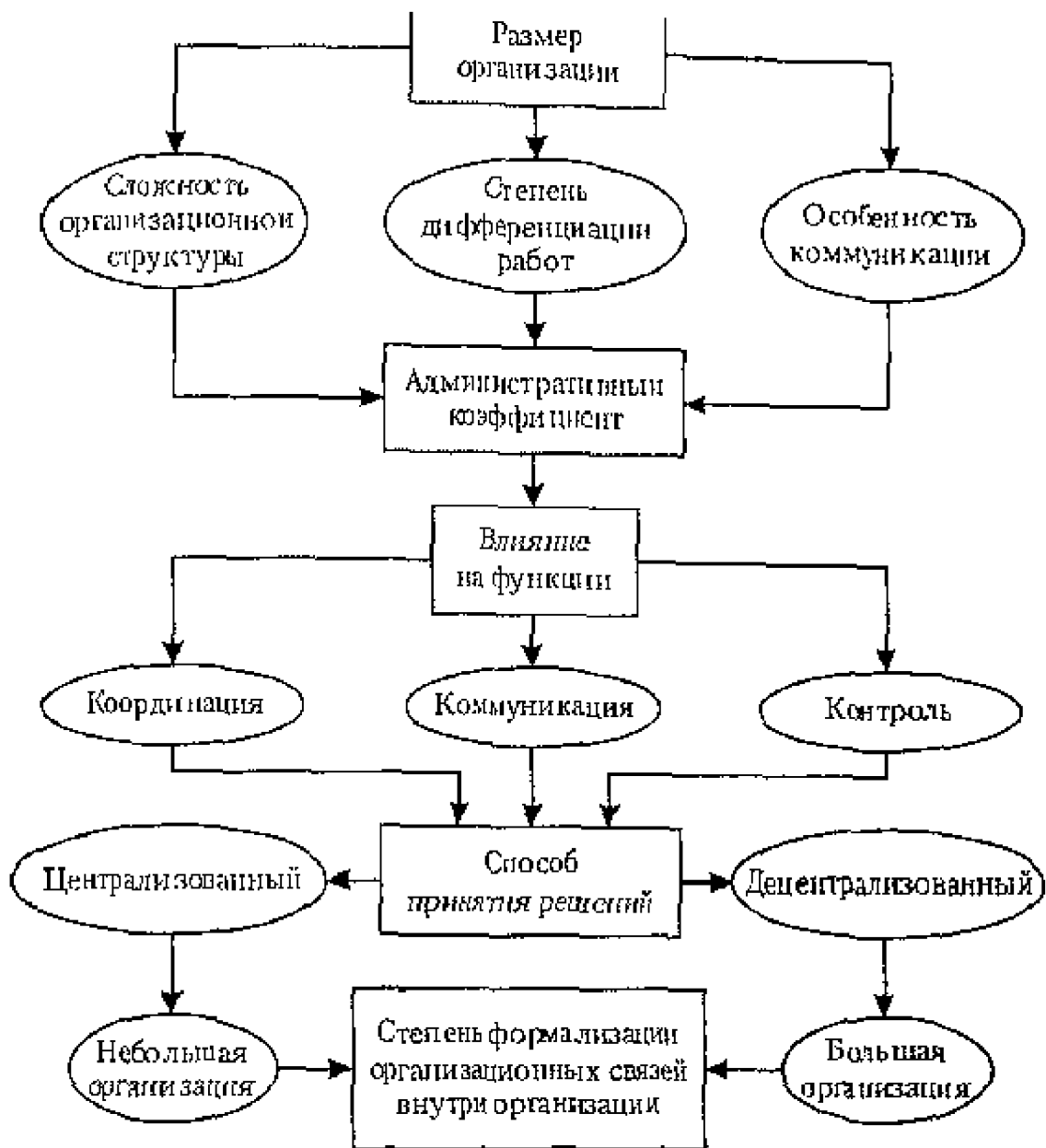


Рис. 7.4. Влияние размера организации в системном проектировании

контроля высшего звена управления; при технологии средней степени сложности интервал контроля менеджеров низших уровней становится наибольшим. Возможно, эти изменения вызваны тем, что крупносерийные и массовые производственные технологии требуют большего числа работников, чем единичные и непрерывные технологии. Организации, характеризующиеся наибольшей сложностью (непрерывностью процессов) и наименьшей сложностью (единичное и мелкосерийное производство) технологии, имеют тенденцию к более органическим проектам, а организации, использующие технологии средней степени сложности, предпочитают более механические проекты.

По мнению авторов книги «Системология организации», организационное проектирование может иметь разные целевые установки¹: создание новой системы, частичное усовершенствование или радикальное преобразование существующей организационной системы. По их мнению, приведенные выше определения понятия организационного проектирования в методологическом плане не противоречат друг другу, а дополняют и подчеркивают творческий, новаторский характер этого вида деятельности.

Мильнер считает, что научно обоснованное формирование организационных структур управления — это актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В этих условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства², так как:

- во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

- во-вторых, в сфере хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами (например, использование автоматизированных систем управления). Сама же работа по созданию этих систем нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связана с организационными факторами;

- в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Существенным недостатком организационного проектирования, по мнению Мильнера, является чрезмерное увлечение типовыми схемами, что приводит к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур³:

- численность персонала вместо целей организации;

- постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях;

¹ Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 164.

² Мильнер Б. Э. Указ. соч. С. 272–273.

³ Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 165; Мильнер Б. Э. Указ. соч. С. 275.

- упор на исполнение неизменных функций в отрыве от меняющихся задач;

- устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления подвергаются изменению. Поэтому, например, цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления становятся более важными, чем численность и штатная структура организации или ее функциональная специализация. Порой весьма обоснованные проработки нормативов численности аппарата управления организаций реального сектора экономики не дают положительных результатов для решения проблем формирования организационных структур финансово-промышленных групп, акционерных обществ и т. п.

7.3.2. Методология проектирования организационных систем

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления организационной структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления — понятие многостороннее¹. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относится состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации в процессе разработки и принятия решений.

Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должис

¹ Мильнер Б. З. Указ. соч. С. 273.

быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала цели, а затем — механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

Главным условием разработки адекватных организационных проектов является анализ и по возможности соблюдение принципов рационализации структуры организации. По отдельным разделам или проблемам организационного проекта могут применяться разные методы разработки. Планировка подразделений может быть спроектирована с применением методов аналогии и основана на апробированных проектах. Нормы и нормативы расхода ресурсов, нормативные документы, регламентирующие функционирование элементов организации, могут быть разработаны с применением опытно-статистических методов, основанных на использовании опыта работников, либо с применением экспериментальных (опытно-промышленных) и расчетно-аналитических методов¹.

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования².

Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует организация.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах:

- первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий;

- второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных

¹ Фатхутдинов Р. А. Указ. соч. С. 42.

² Беллев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 169—170; Мильнер Б. З. Указ. соч. С. 280—284.

Отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть:

- во-первых, вариантными, а не однозначными;
- во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертный метод базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода — выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический анализ организационных структур действующих организаций и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности организации (примеры современных принципов формирования организационной структуры — «построение организационной структуры исходя из системы целей», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и т. д.).

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности с методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относятся и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию

организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.).

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация этого метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по различным подразделениям организации. Метод структуризации целей предусматривает экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как по подразделениям, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления. Использование этого метода предполагает:

а) разработку системы («дерева») целей, представляющую собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей целей и т. п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, достижение которых устанавливает ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Данный метод позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. С помощью аналоговой модели-схемы организационной структуры можно, например, более наглядно представить себе цели прохождения команд и формальную зависимость между субъектами

управления и должностными лицами, увидеть дублирующие управленческие звенья. Организационная модель помогает «проигрывать» варианты распределения полномочий между различными должностными лицами и функциональными подразделениями.

В организационном проектировании часто применяют имитационные модели. Разработчики в лабораторных условиях имитируют спланированные организационные перестройки, проводят управленческие игры с участием работников с целью отработки конкретных ситуаций, сходных с реальными организационными условиями. После проведения подобных экспериментов осуществляются корректировка организационной модели и ее внедрение.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертный метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих – диагностического обследования и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующих исследований (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).

7.3.3. Процесс проектирования организационных систем

Организационный проект структуры управленческой системы может состоять из следующих разделов¹:

- идея организационного проекта структуры, вытекающая из стратегии организации;
- производственная структура организации;
- организационная структура организации;
- персонал организации;
- потребность в материальных ресурсах организации на планируемый период;
- финансы;
- информационное обеспечение управления;
- взаимодействие структур организации;
- эффективность проекта.

Выделяют следующие этапы организационного проектирования²:

¹ Фатхутдинов Р. А. Указ. соч С. 41.

² Там же

- 1) формирование идеи организационного проектирования на основе маркетинговых исследований;
- 2) системный анализ и структуризация проблемы (объекта);
- 3) разработка производственной структуры организации (числа и взаимосвязей производственных подразделений, форм соединений, планировки подразделений и т. п.);
- 4) разработка организационной структуры организации;
- 5) разработка положений (должностных инструкций) о службах;
- 6) разработка норм и нормативов;
- 7) подбор персонала и комплектование штата организации;
- 8) расчет потребности в различных видах ресурсов (по их видам, объектам и т. д.);
- 9) технико-экономическое обоснование организационного проекта;
- 10) согласование и утверждение проекта, передача его для использования (реализации).

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. Процесс организационного проектирования содержит следующие элементы¹.

Разделение труда и специализация:

- горизонтальная;
- вертикальная.

Департаментизация и кооперация:

- линейная департаментизация;
- функциональная департаментизация;
- департаментизация по продукту;
- департаментизация по потребителю;
- департаментизация по рынку;
- матричная департаментизация.

Связи в организации и координация:

- вертикальные связи (соединяют иерархические уровни в организации и ее частях);
- горизонтальные связи (связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации);
- линейные связи (отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными);
- функциональные связи (совещательная форма отношений, реализуется посредством этих связей, включая информационное обеспечение координации);
- косвенные связи (обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда на вопрос «когда» и реже на вопросы «где» или «кто»);

¹ *Виханский О. С., Наумов А. И. Указ. соч. С. 226—256.*

— формальные связи (связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами);

— неформальные связи (проявляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: не служат либо интересам работника, либо интересам организации).

Масштаб управляемости и контроля:

— узкий масштаб управляемости;

— широкий масштаб управляемости.

Иерархия в организации и ее звенность (иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти или звенность).

Распределение прав и ответственности (применяются две системы):

— первая система строится на основе принципа единства подчинения, а ее схема чем-то похожа на «елочку»;

— вторая система — система двойного или множественного подчинения («матрешка»).

Централизация и децентрализация: степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

— число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;

— важность решения для организации в целом;

— степень контроля за исполнением принятого решения.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

— капиталоемкость принимаемых решений;

— единообразие политики (например, в отношении с потребителями);

— размер организации;

— организационная культура;

— философия управления;

— стремление частей к самостоятельности;

— наличие соответствующих кадров;

— развитие техники контроля;

— степень разделения труда;

— тип предпринимательства;

— изменения внешней среды.

Дифференциация и интеграция. Для определения степени дифференциации в организации Лоуренс (Lawrence H.) и Лорш (Lorsch J.) предложили использовать четыре параметра:

— определенность в целях или задачах;

— структуру (формальная или гибкая);

— уровень взаимодействия (межличностные и межгрупповые связи и кооперация);

— временные границы обратной связи.

Беляев А. А. и Коротков Э. М. выделяют три этапа процесса проектирования организации¹.

Первый этап — анализ действующей организационной структуры, который призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т. е. насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев. К оценочным критериям обычно относят принципы управления.

- соотношения между централизацией и децентрализацией;
- объем и оценку аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);
- анализ функций управления (способы и технология принятия управленческих решений, принципы и методы мотивирования работников);
- оценку хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т. п.

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

Второй этап — проектирование организационных структур. В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням организации;
- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном счете устанавливаются управленческие полномочия для каждого структурного подразделения, потоки информации, документооборот, полномочия и ответственность.

Третий этап — оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

По мнению Мильнера, содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих форм, методов, процессов, которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать в три стадии².

¹ Подробнее см. Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 168–170.

² Мильнер Б. Э. Указ. соч. С. 277–279.

Первая стадия — **формирование общей структурной схемы аппарата управления** — во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести

- цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;
- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;
- основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Вторая стадия — **разработка состава основных подразделений и связей между ними** — заключается в том, что предусматривается

- реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления;
- распределение конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — **регламентация организационной структуры** — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
- определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;
- распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации;

• разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ;

• расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект организационной структуры управления.

Существует точка зрения, согласно которой процесс проектирования организационных систем можно осуществлять с помощью¹:

- инструментария транзакционных издержек, их учета при принятии решений такого характера;

- метода выделения финансовых подразделений.

Транзакционными являются издержки, которые возникают в процессе налаживания отношений между экономическими субъектами на рынке. Они «не пересекаются со всеми известными до этого видами затрат (на производстве, в связи с реализацией продукции и прочее). Транзакционные издержки дополняют все известные виды издержек, если организация (субъект рынка) не доверяет транзакцию свободному рынку. Выделяют четыре вида транзакционных издержек:

- 1) затраты, связанные с поиском информации;
- 2) затраты, связанные с заключением контрактов;
- 3) издержки по контролю за реализацией контрактной сделки;
- 4) затраты, связанные с юридической защитой контракта (судебные и пр.).

Все представленные издержки не могут считаться чисто бухгалтерскими, так как значительная их часть носит вероятностный или ожидаемый характер. Тем не менее они столь же реальны, как и те издержки, которые подтверждаются бухгалтерскими документами. По крайней мере вряд ли можно принять адекватное управленческое решение. Специально следует выделить еще один вид издержек, транзакционных по своей природе – это так называемые внутренние транзакционные издержки (в противовес внешним).

Они возникают в связи с тем, что предприниматель (или же организация) не только выбирает между рынком и контрактной системой, а еще и учитывает возможность сделать данную транзакцию частью внутриорганизационной иерархии. Предприниматель выбирает конкретную форму защиты транзакции, соотнося затраты и результаты:

¹Подробнее см: Акулов В. Б., Рудаков М. И. Теория организации. Петрозаводск ПетрГУ, 1999. С. 257–267; Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации М.: Русская Деловая Литература, 1999. С. 74–98; Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента М.: Дело, 1992. С. 332.

- альтернативу, которой он отдает предпочтение и которая обеспечивает ему значительное (по сравнению с другими) превышение результата над затратами;

- когда доходы после соотношения результата и затрат в обоих сравниваемых случаях оказываются одинаковыми, выбор будет обусловлен вариантом, который дает большие гарантии по защите трансакций;

- трансакцию, ставшую частью внутриорганизационной иерархии, которая даст максимальные гарантии, если речь идет о производстве. Если речь идет о сбыте, максимальную защиту трансакции дает заключение долгосрочного контракта с оптовой фирмой

На основании соотношения издержек (включая трансакционные) и гарантий, которые дает конкретной трансакции та или иная форма экономической организации, делается выбор между тремя формами экономической организации: рынком, контрактной системой и внутриорганизационной иерархией. Алгоритм использования внутренних трансакционных издержек для определения структуры упорядочивания элементов организации может быть представлен следующими правилами:

- 1) необходимо осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии (соотносятся издержки на координацию большого количества единиц структуры управления и издержки, связанные с распределением деятельности (обязанностей) в меньшем количестве более крупных структурных подразделений). В результате этого принимаются решения о закреплении определенных функций за линейными или штабными подразделениями;

- 2) устанавливается соотношение полномочий различных должностей (соотносятся издержки на специализацию большого количества мелких подразделений и издержки на их координацию в рамках организации);

- 3) определяются должностные обязанности (соотносятся на уровне определенного рабочего места издержки на специализацию и издержки на координацию).

Следующим способом организационного проектирования является учет финансовых потоков внутри организации (фирмы) на базе выделения соответствующих финансовых подразделений. Обычно для решения задачи организационного проектирования выделяют следующие виды финансовых структурных подразделений:

- центры финансового учета — структурные подразделения, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности;

- центры финансовой ответственности — структурные подразделения, осуществляющие операции, конечная цель которых — максимизация прибыли, способные оказывать непосредственное воздейст-

вие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ними целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов;

- центры прибыли — структурные подразделения, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов организации, обеспечивающих получение прибыли (каждая из крупнейших американских компаний реального сектора в среднем имеет более 25 центров прибыли);

- центры затрат — структурные подразделения, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли или центров инноваций, но непосредственно не приносят прибыли;

- центры инноваций — структурные подразделения, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

Для теории организации и организационного проектирования непосредственный интерес представляют два вида финансовых структурных подразделений: центры финансового учета и центры финансовой ответственности.

Смысл такого выделения и такой группировки финансовых центров для организационного проектирования заключается в том, что это связано с возможностью на основе использования данного способа изменить организационную структуру фирмы, сделать ее более рациональной и эффективной. Сама перегруппировка, осуществляемая при помощи центров финансового учета, позволяет, например, укрупнить некоторые подразделения за счет ликвидации более мелких (это должно дать экономию на управленческих расходах и на координации в рамках всей фирмы). Выделение же центров финансовой ответственности, например, позволяет решить в организации проблему недопущения монополистических тенденций во внутренней среде организации.

Однако у финансовой структуры организации есть еще одна возможность, позволяющая сделать более эффективной саму структуру фирмы. Она связана с рационализацией финансовых потоков внутри организации. Можно представить структуру организации как систему сообщающихся сосудов, где в качестве таковых выступают либо структурные подразделения фирмы, либо центры финансового учета и центры финансовой ответственности (в зависимости от этапа организационного проектирования). Приводя в порядок существующую структуру фирмы, стоит рассматривать с точки зрения финансовых потоков именно существующие финансовые и технологические подразделения (цехи, отделы, службы, участки и пр.). При решении задачи улучшения существующей структуры фирмы следует анализировать финансовые потоки между центрами финансового учета и центрами финансовой ответственности. Это позволит выработать адекватное решение с совершенствованием организационной структуры фирмы.

7.3.4. Оценка методологии и эффективности проектирования организационных систем

В методологическом плане важно определить методику, с помощью которой оценивается эффективность организационной структуры управления. Одним из главных недостатков применявшихся методик оценки являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов¹. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов, например численность аппарата управления производственных организаций, не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Однако применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления.

С позиций системной методологии в иерархичности структур организации замечают следующие принципиальные недостатки²:

- большинство из них построено по графическому принципу «виноградной кисти». Здесь иерархия довлечет над функцией управления. По сути, из всех видов организационных связей управления на графе иерархического построения структуры видны лишь вертикальные связи «управление—подчинение». Не обозначены связи реализации других узловых функций управления: планирования, организации, контроля, регулирования. Даже если они предполагаются как компоненты вертикальных связей, то здесь отсутствуют связи координации, согласования, коммуникации между элементами системы;

- в многоступенчатых иерархических построениях как в линейных, так и в функциональных структурах значительно удлиняются цепочки прохождения команд или цепи связей. Все это снижает адаптивность системы к изменениям внешней среды.

Однако системный подход позволяет сформулировать некоторые принципы анализа и проектирования структур управления:

- 1) функция первична — структура вторична;

¹ Подробнее см.: Мильнер Б. З. Указ. соч. С 275–276

² Подробнее см.: Смолкин А. М. Менеджмент основы организации М. ИНФРА-М, 2001 С 51–59

2) построение структуры управления как структуры связей (прямых и обратных) по выполнению основных функций управления;

3) полнота соответствия, которая означает, что каждой из основных задач должно соответствовать определенное звено (подразделение или должностное лицо) в структуре управления;

4) сокращение цепи последовательных связей, или цепочки прохождения команд;

5) управляемость и делегирование полномочий;

6) авторегулирование и самоорганизация в элементах системы;

7) предел автономизации (самостоятельности)

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем¹. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой — насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- производительность при переработке информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления, выражающуюся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
- адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимализация результатов по отношению к затратам на управление.

В теории организации, особенно в части проектирования организационных систем, при исследовании связи между структурой, целями и технологией организации выделяют два подхода²:

¹ Мильнер Б. З. Указ соч. С. 277

² Подробнее см. Щербина В. В. Социальные теории организации М.: ИНФРА-М, 2000. С. 70–71

1) сравнительный анализ, осуществляемый главным образом социологами естественной ориентации в теории организации;

2) системное проектирование, разрабатываемое приверженцами концепции организации как искусственной социотехнической системы и сторонниками административной теории управления.

При сравнительном анализе всегда исследуется не одна организация, а группа. При этом отдельная организация рассматривается как системная целостность, которая выступает единицей анализа. При анализе не уделяют особого внимания структурному и техническому разнообразию элементов, составляющих организацию. Менее влиятельное крыло в этом подходе иногда выделяет в рамках организационной целостности и дополнительные компоненты анализа (подразделения и рабочие группы). Одной из главных задач сравнительного анализа является установление типов изучаемых организаций. Организационная система обычно описывается в терминах некоторых общих структурных и технологических характеристик:

- уровень сложности и формализации отношений,
- степень централизации,
- уровень интеграции рабочего потока и др.

Выбранные для анализа структурные и технологические переменные рассматриваются как концептуально различные, но причинно связанные между собой. Конкретная организация (система) описывается как точка в многомерном пространстве, координаты которой фиксируются через местоположение характеристик на соответствующей оси координат. В итоге получают типологию организаций. Внимание в рамках выделенных типов сосредоточивается на типичных моделях (образцах) поведения социальных элементов. Процесс нахождения этого образца облегчается в результате использования линейных статистических методов (корреляционный, регрессивный анализ и др.).

При сравнительном анализе проводится интенсивное изучение нескольких систем, что позволяет сделать общее заключение о различных системах. При этом его слабой стороной является то, что не учитывается детальное проникновение в суть. Специфика подхода заключается в том, что исследуются существующие модели взаимосвязи между переменными, а не изобретаются новые.

Системное проектирование принципиально отличается от сравнительного анализа

Во-первых, оно предполагает, что организационная система не может быть понята без точного определения внутриорганизационных компонентов и их взаимосвязей. В частности, структура и технология рассматриваются как взаимозависимые аспекты единой проектируемой социотехнической системы. Особое внимание уделяется взаимосвязи между переменными и спецификой ситуации в системе. Этот метод способствует проникновению в механизмы работы организации, но в то же время не позволяет провести сравнительное

теоретизирование¹, так как исследование проводится всегда в одной конкретной организации и в определенный период.

Во-вторых, при системном проектировании не осуществляется измерение структурных и технологических переменных и не определяется их взаимосвязь путем статистического анализа.

Системное проектирование — это процесс, посредством которого генерируется конфигурация организации на основе информации о технологическом производственном потоке. Организационная цель или стратегия рассматривается как основа формирования организационной структуры и комплекс взаимосвязанных технических действий. Для создания иерархической структуры применяют различные административные правила в целях обработки информации по разным видам деятельности. Единой методологии для операционализации переменных, сбора данных или оценки результатов в рамках данного подхода не создано. Выводы основываются на личном консультационном опыте. Наконец, при системном проектировании главным образом изобретаются новые организационные связи, а не объясняются существующие.

С методологической точки зрения в единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристикой системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования²:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающуюся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;
- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
- группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, кото-

¹Теоретизирование — создание, высказывание теории. — *Примеч. авт.*

²Подробнее см.: Мильнер Б. З. Указ. соч. С. 285–288.

рые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте характеристику системе законов функционирования организации.

2. Каково действие закона соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта применительно к социальным организациям?

3. Каково действие закона приоритета целого над частью в теории организации?

4. В чем сущность закона учета системы потребностей?

5. Проанализируйте действие закона синергии в теории организации.

6. Охарактеризуйте важности закона самосохранения в деятельности организации.

7. Определите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации.

8. Определите связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосохранения.

9. Определите понятие развития в теории организации.

10. Проанализируйте принципы действия закона развития в теории организации.

11. Охарактеризуйте действия частных, статических и менее важных законов организации.

12. В чем важность закона состязательности персонала управления организацией?

13. Охарактеризуйте действия закона пропорциональности и композиции.

14. В чем суть закона информированности и упорядоченности?

15. Проанализируйте проблемы экономической теории информации.

16. В чем суть закона анализа и синтеза в деятельности организации?

17. Определите признаки классификации принципов организации.

18. Проанализируйте структурные принципы организации.

19. Проанализируйте процессуальные принципы организации.

20. Проанализируйте принципы конечного результата в деятельности организации.

21. Определите общие принципы организации.
22. Проанализируйте ситуационные принципы организации.
23. Определите суть действия принципов статической и динамической организаций.
24. В чем суть действия принципов формирования процесса организации?
25. Проанализируйте действие принципов рационализации деятельности организации.
26. В чем суть действия скалярного принципа строения организации?
27. Определите понятие проектирования организационных систем.
28. Охарактеризуйте контекстуальные переменные в качестве системного проектирования организационных систем.
29. Схематично определите влияние размера организации в системном проектировании организационных систем.
30. Проанализируйте методологию проектирования организационных систем.
31. Определите содержание, этапы и элементы процесса проектирования организационных систем.
32. Проанализируйте методологию оценки эффективности проектирования.

ЛИТЕРАТУРА

- Беляев А. А., Коротков Э. М.* Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Смирнов Э. А.* Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000.
- Теория организации / Под ред. В. Г. Алыева. М.: Луч, 1999.
- Фатхутдинов Р. А.* Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001.
- Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999.
- Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.
- Мильнер Б. З.* Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Щербина В. В.* Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000.

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

8.1. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, а также удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Целенаправленность действия организационной структуры

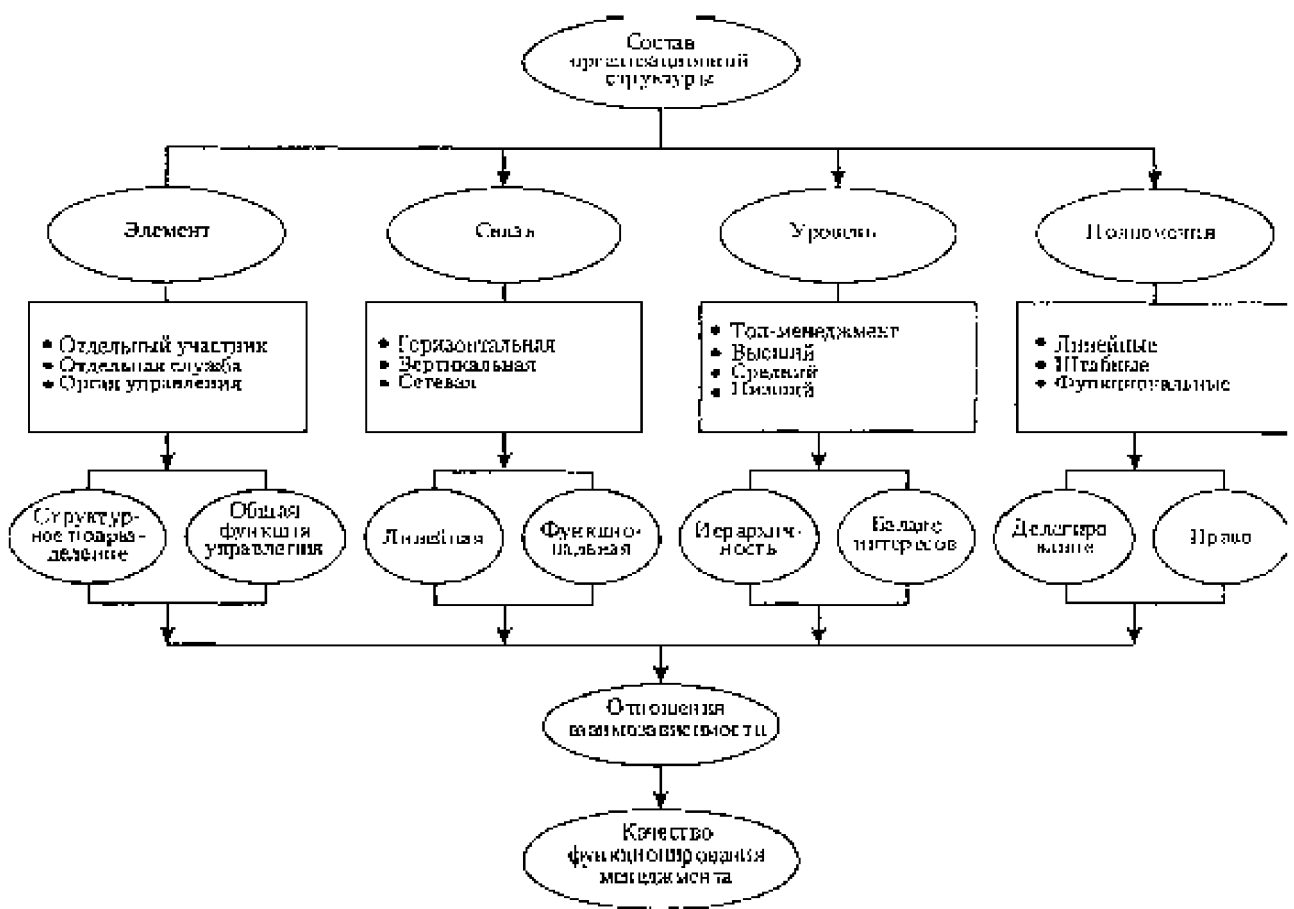
Оргструктура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой «Структура управления организацией» (или «организационная структура управления») – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и эффективно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций. Рассмотрение этих вопросов целесообразно начать с определения ключевых понятий данной темы, прежде всего самой структуры управления организацией. Известно, что в литературе по менеджменту приводится множество ее трактовок, отражающих сложность и многозначность этой категории.

Под **структурой управления** понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия (рис. 8.2). Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

- в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства и т. п.;
- исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонталь-



ные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые — это отношения подчинения (властные отношения внутри организации). Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т. е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней. На рис. 8.3 приведен пример такой трехуровневой организации и показана связь каждого уровня с целями.

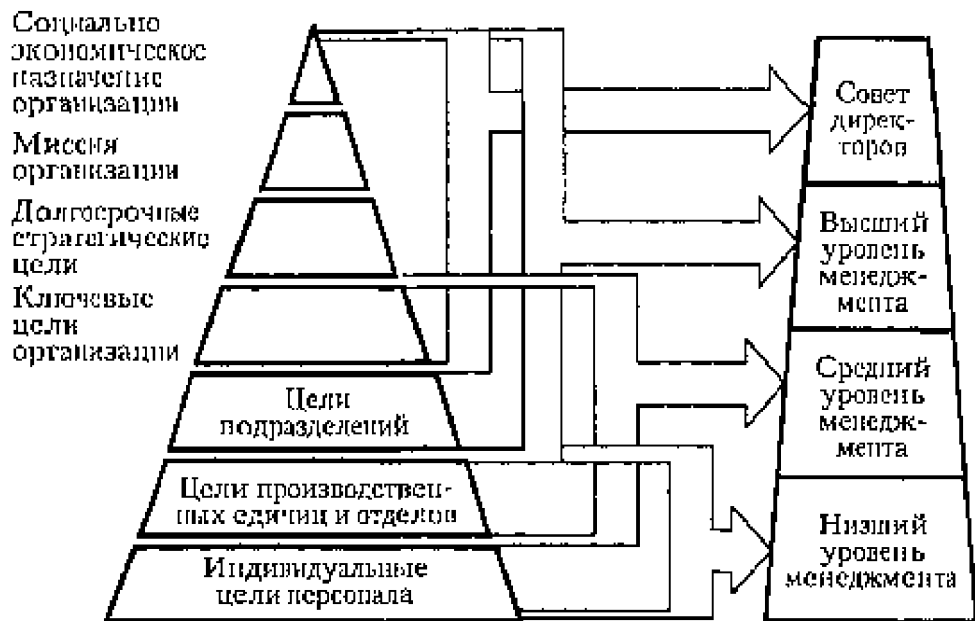


Рис. 8.3. Связь между целями и уровнями управления

В крупных организациях может быть 8–10 и более уровней организационной структуры управления.

В структуре управления организацией различаются **линейные** и **функциональные** связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движения информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как **полномочия** линейного, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного

персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата представляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия

Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом (рис 8.4):



• организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

• следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

• формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

• между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью — с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

8.2. КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организации классифицируются в зависимости от признаков, положенных в основу классификации. Это могут быть размеры, формы собственности, источники финансирования, функции, цели, виды деятельности, применяемые технологии и т. п. Широкоую известность получила классификация, предложенная Минцбергом Г. (Mintzberg H.).

С учетом типа организационной структуры, степени централизации и специализации он дал следующий перечень организаций:

- предпринимательская;
- машинная бюрократия («организация, как машина»);
- профессиональная;
- диверсифицированная;
- инновационная;
- миссионерская;
- политическая.

В центре этого теоретического построения организаций находится анализ базовых компонентов. Эти базовые компоненты мы будем рассматривать в дальнейшем.

Если организации являются структурированными совокупностями, в которых принимаются решения, основанные к тому же на явно или неявно выраженном согласии между участниками и на внутренних процедурах координации, можно ли тогда установить типичные формы их совокупности? Не сводятся ли хозяйственные организации к ряду

частных случаев, которые можно учесть только в рамках монографий? Или же организации в своих формах подчиняются какой-то логике, которая позволяет их классифицировать? Можно ли с точки зрения техники анализа провести деление этой совокупности и, следовательно, установить *критерий разделения*, который позволил бы рационально определить классы организаций, объясняя появление той или иной специфической организации для той или иной совокупности (рис. 8.5).

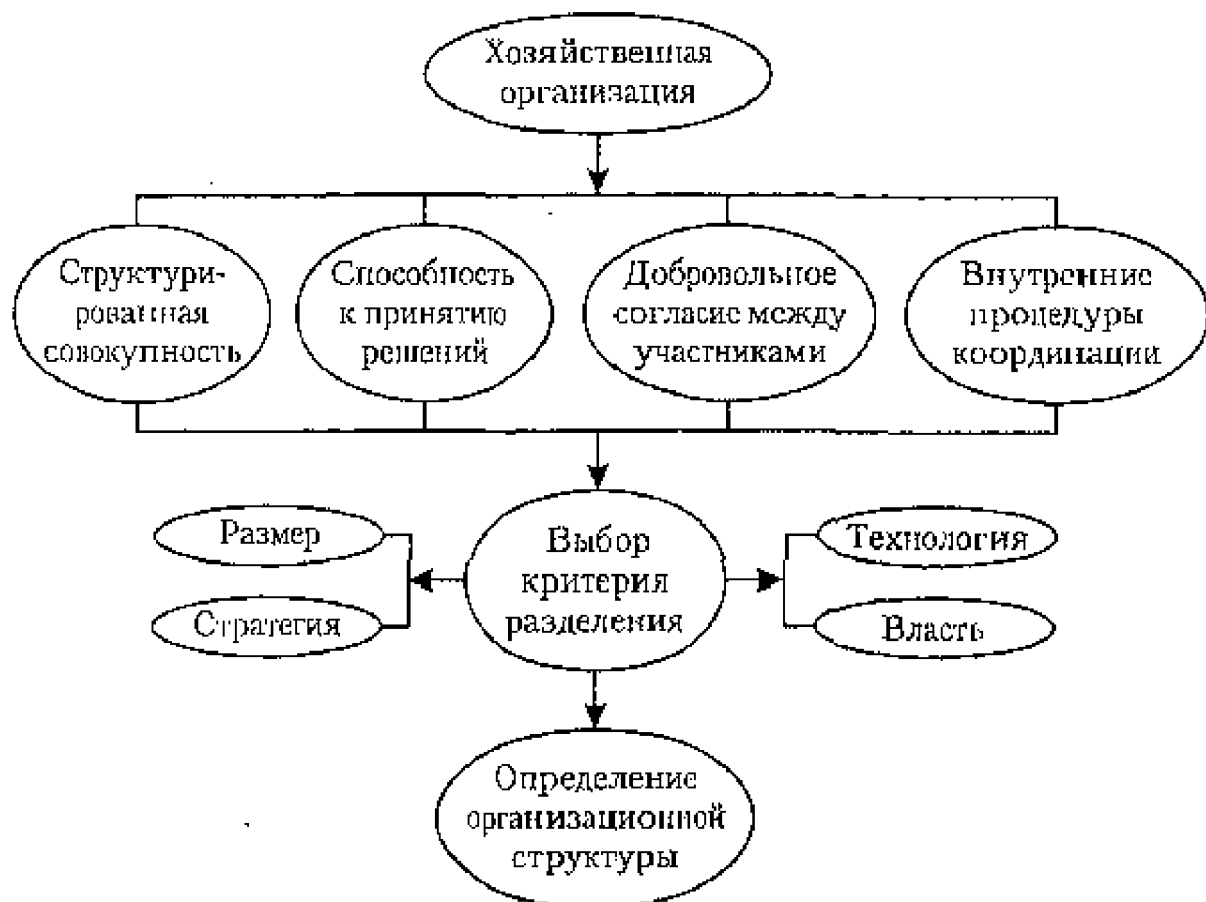


Рис. 8.5. Особенности предприятия и критерии классификации организационных структур

Ответы, которые предполагаются в настоящем параграфе, не будут однозначными. Существуют, несомненно, теоретические прорывы, которые позволили экономике организаций продвинуться в направлении типологии. Но эти поиски находятся здесь еще в рудиментарном состоянии. Прежде всего по причине трудностей, внутренне присущих проблеме: строгая классификация не может быть составлена без хорошо разработанной теории (как при типологии алгебраических множеств), на которую в сфере экономики никто не может претендовать. Кроме того, это так, поскольку большинство исследований организационных форм опираются на пример фирмы; но несмотря на ее важнейшее значение, фирма остается частным случаем экономической организации: из этого вытекают определенные препятствия для типологии.

Выбрать критерии классификации — значит, установить достаточно универсальную и точную характеристику, которая позволила бы упорядочить совокупность хозяйственных организаций. Было бы удивительно, если бы одна черта могла исчерпать это определение. Новейшая литература по данному вопросу одновременно являет богатство подхода и свидетельствует о трудностях в установлении обоснованного порядка организационных форм. Рассмотрим критерии классификации организационных структур управления подробнее¹.

Размер организации

Вполне естественно на ум приходит идея обратить внимание на взаимосвязь между размерами организации и ее структурными характеристиками, поскольку этот фактор имеет важное значение в анализе иерархии и проблем контроля. Точнее, можно предположить, что существует функциональная зависимость между размером и дифференциацией структуры организации. Можно, впрочем, предположить разнообразные приблизительные показатели такого явления, как размер: число участников, объем продаж или бюджет, степень монопольной власти и т. д. Самый простой и наиболее распространенный критерий, поскольку он допускает однозначные сравнения, — это число участников организации (рис. 8.6).

Классический анализ в этом направлении провел Паркинсон Н. (Parkinson N.), который установил строгую зависимость между размерами и структурой организации, проявляющуюся в растущей бюрократизации. По мнению этого автора, существует *логарифмическая зависимость* между соотношением деятельности по поддержке (главным образом, административной) и деятельности операционной, с одной стороны, и числом участников — с другой. Бюрократическая составляющая возрастает быстрее, чем размер организации. Отсюда берут начало иерархическая диверсификация, растущая формализация правил и усложнение механизмов принятия решения. Все это устанавливает предел расширению организаций. Здесь как бы предложены одновременно объяснение феномена бюрократизма и критерий определения оптимальных размеров.

Однако слишком упрощенный характер этой модели и, в частности, ее неспособность объяснить существование экономии на масштабе привели к появлению других вариантов. Так, некоторые авторы, например Хаас Э. (Haas E.), предложили заменить логарифмическую зависимость зависимостью *криволинейной*, при которой бюрократическое давление будет большим для организаций малых и больших размеров и меньшим — для средних. В этом, видимо, заключалась глубинная причина роста организаций, объясняющая такие пределы, с которыми в конце концов сталкивается этот рост.

¹ Менар К. Экономика организаций. М.: 1996. С. 105–126.



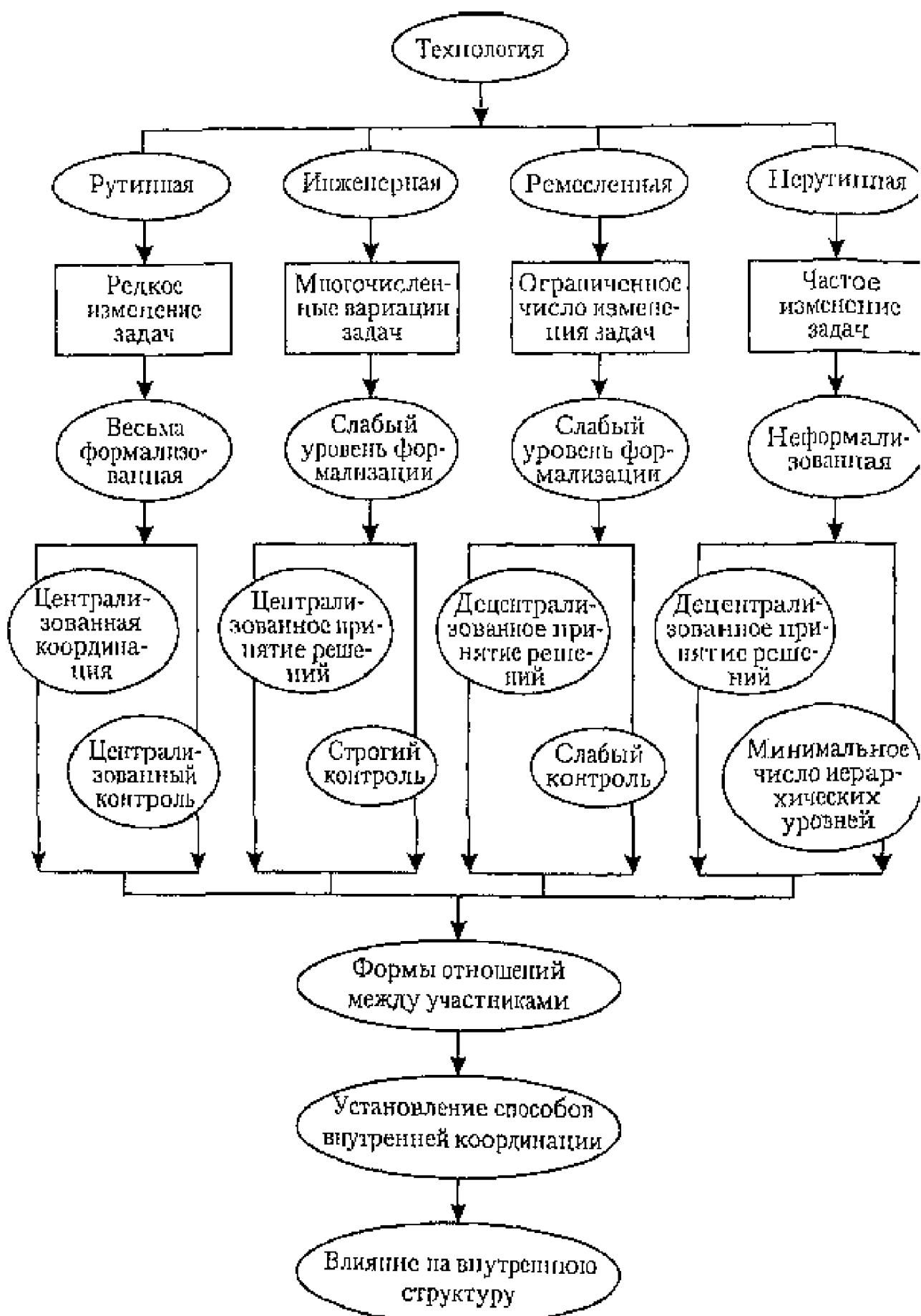
Рис. 8.6. Критерий размера организации

ход с точки зрения размера порождает несомненный интерес к проблеме оптимальных размеров организации и привлекает усиленное внимание к ограничениям, которые накладывает количество участников, т. е. к трудностям внутренней координации организации препятствиям на пути сближения решений. Представляется, что в этом деле существует значительная корреляция между степенью дифференциации организаций.

анализ этого критерия имеет также известные пределы. В частности, в процессе эмпирических исследований не удастся установить однозначную связь между числом участников и уровнем формализации правил, а также усложнением организационных структур.

Технология

Традиция (восходящая еще к Смитту А.) стремится объяснить изолированный характер отношений между участниками организации по основе объяснить разделение труда и, следовательно, организационную структуру технологическими ограничениями (рис. 8.7).



Гипотеза, объясняющая форму организации технологией, апеллирует к глубоким интуитивным представлениям и к тому, что *специфическое соединение оборудования, техники, информации и различных процессов, необходимое, чтобы превратить затраты в выпуск, проявляется различным образом в распределении заданий и иерархий*, которые и позволяют рационально классифицировать организации. Чтобы подкрепить эту гипотезу, выдвигается весьма распространенный подход, который состоит в поисках точной корреляции между уровнем сложности технологии и иерархической структурой, которая ее сопровождает. Перроу Ч (Perrow Ch) предложил учитывать технологическую сложность через степень разнообразия заданий, т. е. насколько сильно или слабо выражен их рутинный характер. Он вывел четыре типичные ситуации:

Рутинные технологии. На самом элементарном уровне находятся рутинные технологии, для которых характерны слабо выраженные изменения задач, последнее легко определить и анализировать. Отсюда — широкие возможности предугадать разные подходы, что выражается в весьма формализованной организации, где участники руководствуются определенными правилами, централизованно установленными как в отношении процедур контроля, так и в отношении механизмов координации.

Инженерные технологии. Так называемые инженерные технологии, будучи более совершенными, определяют структуру деятельности с многочисленными вариациями, однако и они легко предугадываются исследованием задач. Организация характеризуется здесь слабой степенью формализации, чтобы иметь возможность быстро адаптироваться к изменениям, а также иерархией с жесткой структурой, в которой полномочия принятия решения централизованные, а контроль над потоком затрат очень строг.

Технологии ремесленного типа. Парадоксально, что технологии ремесленного типа являются более сложными, так как они объединяют ограниченное число возможных изменений, откуда вытекает рутинный характер задач и почти полная невозможность анализировать и точно предвидеть эти изменения. Организация характеризуется здесь слабым уровнем формализации в соединении с широкой децентрализацией процедур принятия решения, ее эффективность зависит от технической культуры участников. Это обуславливает необходимость обучения на месте (*learning-by-doing*) и распространения участниками норм и ценностей внутри организации.

Наконец, **нерутинная технология**, в которой задачи часто меняются, оставляет мало места априорному анализу и предвидению. Авторитарное расписывание задач представляется здесь неэффективным, а *слишком разветвленная иерархия — очень дорогой*. Внутренние права стремятся к минимальному уровню, и процедуры принятия решений децентрализованные. Здесь мы имеем типичную организацию «для команды», основанную в большей степени на участии членов и на ценностях, чем на иерархических отношениях.

Преимущество этого подхода в том, что он позволяет выбрать определенные критерии, например, рутинный характер заданий, и привязать к этим критериям точно выделенные формы отношений между участниками, что ведет к установлению способов внутренней координации. И если эмпирические исследования, основанные на этом критерии, касались в основном фирм (примеры этого приведены через несколько страниц), то они этим не ограничивались: всякая хозяйственная организация, даже благотворительная, прибегает к технологиям, которые влияют на ее внутреннюю структуру. Но ограниченность критерия проистекает из того, что он слишком односторонне связывает глобальную структуру с организацией труда, а эту последнюю выводит из одного лишь технологического ограничения. Это подводит к игнорированию фундаментальных компонентов внутренней архитектоники¹. Кроме того, прямая связь между уровнем технологической сложности и централизацией решений еще не установлена эмпирическими исследованиями.

Стратегия

Попытки классификации, основанной на типах стратегии, исходят из стремления выдвинуть на передний план особенности взаимоотношений между участниками организации; отношений, структура которых сформирована в зависимости от разделяемых целей. Анализ понятия организации побуждает выявить ее природу, хотя бы частично основанную на добровольном участии. Эта причастность проявляется через согласие с целями, и аналитики стратегии поддерживают мнение, что изучение этих целей позволяет определить типические структуры организаций.

Понятие стратегии взято из военного лексикона, где оно означает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. Это понятие употребляется и в общем смысле, означая принятие широких долгосрочных мер или подхода. Оно вошло в лексикон делового управления, где постепенно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой (или деловой политикой).

Искусство стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности. Рассмотрение проблем стратегии часто осложняется, поскольку то, что на более высоком уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на относительно низких уровнях оказывается целью. Это явление можно назвать иерархической структурой стратегии.

В соответствии с существующей в настоящее время практикой за разработкой стратегии обычно следует фаза организационного раз-

¹ Архитектоника — гр. *arche* начало + *tektonike* строительное искусство — органическое сочетание частей в одно стройное целое. — *Примеч. авт.*

вития, в рамках которой принимаются меры, направленные на то, чтобы улучшить положение дел в организации, повысить ее конкурентоспособность и готовность к дальнейшему развитию.

По мнению Карлофа Б (Karlof B.), способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти элементов:

- способность моделировать ситуацию,
- способность выявить необходимость изменений;
- способность разработать стратегию изменений,
- способность использовать в ходе изменений надежные методы

(например, матрицы Бостонской консультативной группы, модели Мак-Кивси и кривой опыта),

- способность воплощать стратегию в жизнь.

Традиционная философия западного бизнеса сильно ориентирована на получение максимальной прибыли в течение короткого времени и устранение риска. Как следует из определения стратегического управления, самой трудной задачей является поиск методов, позволяющих измерить эффект, который дает способность к стратегическому управлению, и установить вознаграждение, соразмерное с этим эффектом. Это особенно важно в отраслях с высокой капиталоемкостью и продолжительным периодом оборота капитала, где для того чтобы обнаружили результаты, требуется значительное время.

Коренная проблема объединения организационной формы со следованием долгосрочных, ясно определенных целей состоит, очевидно, в установлении этих целей и в их иерархизации, необходимой, чтобы объяснить, каким образом индивидуальные мотивации сочетаются друг с другом, а механизмы стимулирования обретают структуру. Необходимо также установить, помимо очевидных целей, господствующую стратегию, которая лежит в основе внутренних процедур координации участников организации.

В 1981 г. Майлс Р. и Сноу Ч. (Miles R., Snow C.) выделили четыре типа стратегии (рис. 88):

- оборонительная стратегия, нацеленная на обеспечение стабильности организации в долгом периоде;

- стратегия поиска, свойственная организациям, сконцентрированным на инновациях и использующим в качестве ориентира изменения во внешней среде;

- стратегия анализа, характеризующая подражательное поведение, когда выбор основывается на анализе успехов или неудач, обнаруженных «изыскателями»;

- наконец, стратегия реакции, типичная для нестабильных организаций, которые не имеют специфической перспективы в рамках долгого периода, но приспособливаются раз за разом к изменениям внешней среды.

Анализ организационных форм, исходя из стратегии, ставит, следовательно, четкий акцент на роли ориентиров, выявленных в процессе структурирования организации. Но применение критерия обнаруживает и очевидные трудности. Типы стратегий подчиняются

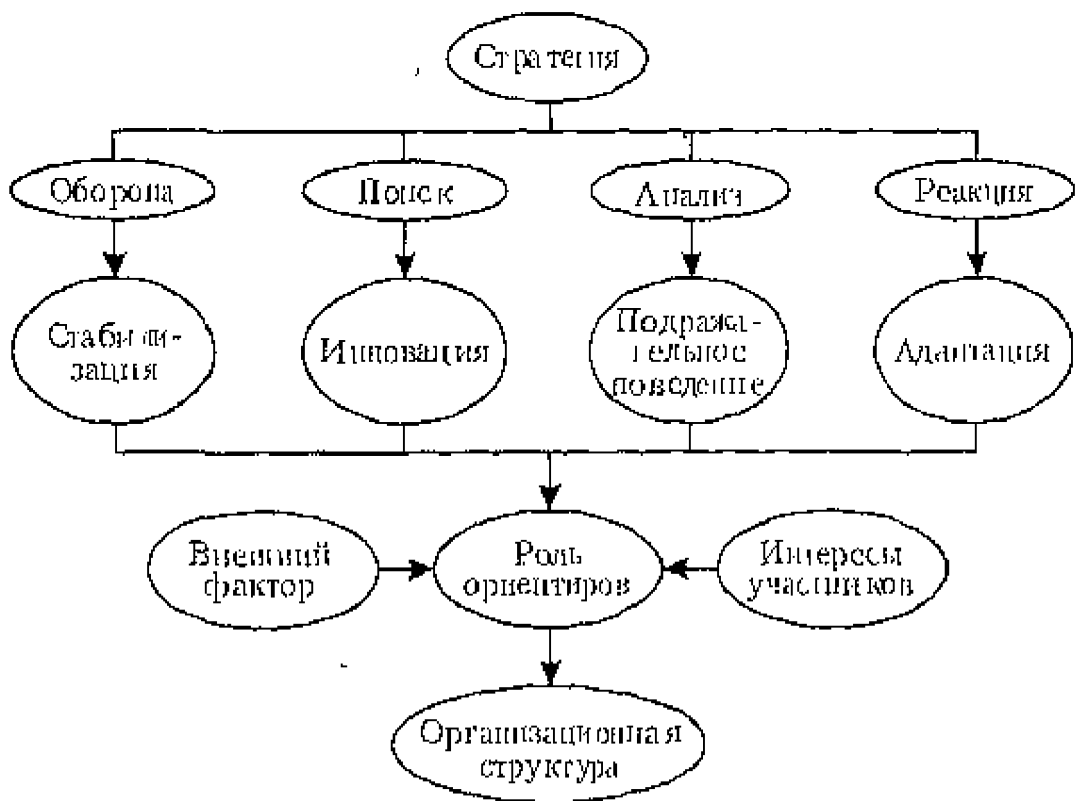


Рис. 8.8. Критерий управленческой стратегии

также внешним факторам, которые в значительной части детерминируют сделанный выбор, а следовательно, и внутреннюю структуру. Кроме того, организации редко обладают односторонней стратегией, которую легко установить. Они характеризуются скорее веером целей, которые меняются в течение длительного периода и которые отражают интересы доминирующих частей в союзе подгрупп, составляющих организацию.

Способы осуществления власти

Выбор стратегии зависит в значительной степени от структур принятия решения и от групп участников, которые контролируют эти структуры. В рамках совокупности, где координация основана главным образом на соединении власти и иерархии, *организационная форма зависит согласно этому положению от природы коалиции, реализующей право принимать решение, и от протяженности его контроля над совокупностью участников* (рис. 8.9).

Анализ процедур принятия решения и их реализации, а также установление внутреннего построения решений предполагают распределение типичных организационных форм.

Опираясь на эмпирические исследования, Чайльд Ж. (Chalid J.), например, выделил три главные системы осуществления власти:

- **система иерархической власти** характеризуется пирамидальной структурой, которая отражает схему управления в виде дерева, при-

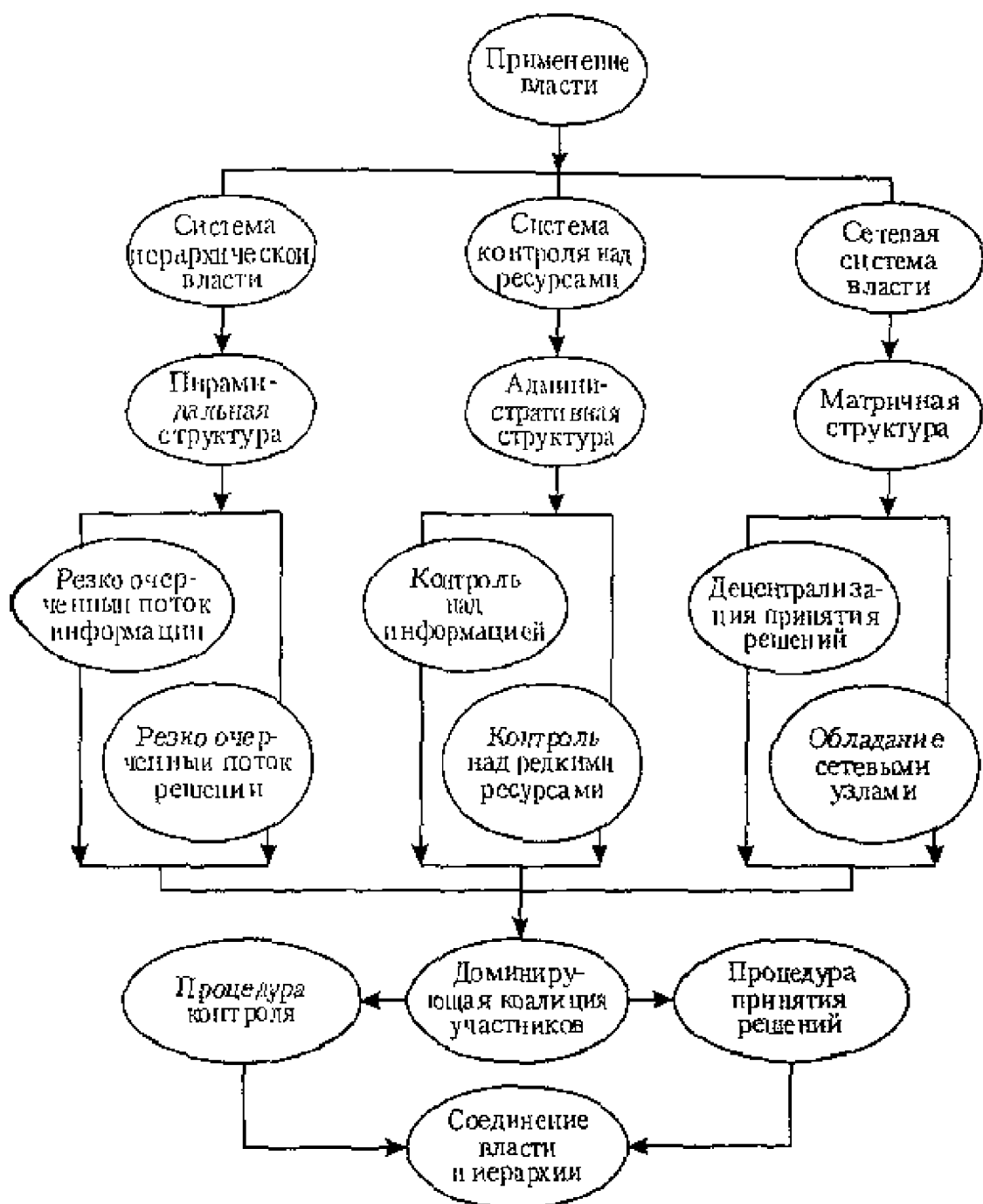


Рис. 8.9. Критерий применения власти

чем потоки информации и решений имеют резко очерченные ориентиры,

- вторая система основывается на осуществлении власти через контроль над основными редкими ресурсами, в которых нуждается организация, с опорой на квалификацию, действительную или мнимую, и в первую очередь на полный контроль над информацией (хорошим примером здесь служит функционирование административных «корпораций»);

• наконец, сетевая система апеллирует к децентрализованной структуре принятия решения, которая выражается в организационной форме матричного типа, где главное в осуществлении власти состоит в овладении сетевыми узлами.

Проблема этого типа исследований заключается в том, что определение процедур типичного выбора предполагает существование относительно ценностной системы принятия решения, в которой повторение выбора решения позволяет выявить стабильную, поддающуюся идентификации структуру. Но ведь это не всегда так, либо потому, что действительные центры принятия решений не совпадают с формальными центрами, либо потому, что организация бывает пронизана противоречиями, которые делают процедуру выбора решения подвижной и нестабильной, а следовательно, недостаточно показательной.

Итак, ни один простой критерий, взятый в отдельности, не является достаточным. Систематическое исследование этих критериев позволяет добиться лучшего понимания факторов, обеспечивающих единство организации и ее координацию.

Таким образом, *организация характеризуется в большей степени процедурами принятия решения и контроля, чем проявлениями власти*, которые к тому же трудно обобщить теоретически. Именно процедуры контроля обеспечивают единение доминирующей коалиции с принятием эффективного решения. Анализ должен, следовательно, заниматься в большей степени процедурами решения, чем инстанциями, в которых они принимаются. При применении терминов игры определение правил значит больше, чем идентификация участников. Это не означает, что можно игнорировать участников. Но их рассмотрение должно происходить посредством анализа их мотиваций, выкристаллизовавшихся в разновидностях стратегий.

Было бы ошибкой думать, что эта сложность не оставляет места для анализа. Изучение критериев классификации организационных структур управления необходимо и возможно, так как организации гораздо более стабильны, чем это кажется. Организации имеют целью минимизировать изменения, в частности, затрагивающие внутренние структуры принятия решения, которые и обходятся дорого, и всегда способны поставить под угрозу единство участников. Организации также стремятся поощрять процессы рутинного, заранее установленного (кодифицированного) характера, чтобы уровень сложности был небольшим и допускал возможность более строгого контроля над участниками.

Всякая тонкая классификация организационных форм должна, конечно же, сочетать многие критерии, но увеличение их численности быстро лишает анализ четкости и интереса. То, что мы хотим установить, относится к детерминантам структурных форм, их можно объединить определенным образом, не забывая, однако, что прогресс в исследованиях обязательно предполагает их иерархизацию (рис. 8.10)

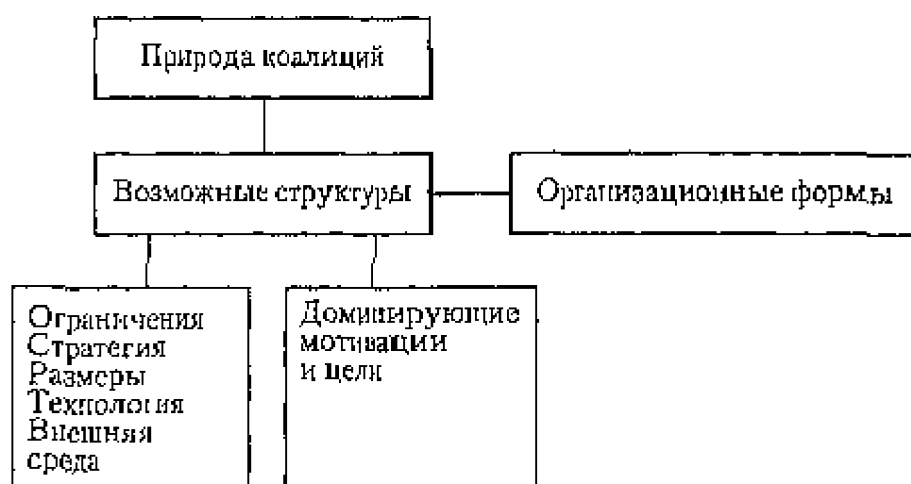


Рис. 8.10. Природа формирования организационных форм управления¹

Оптимизация организационной структуры рассматривается как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает рост. Эффектом от оптимизации оргструктуры предприятия в зависимости от ситуации может быть, например, сокращение непроизводительных расходов, высвобождение руководства от рутины для решения только стратегических задач, более эффективное распределение капитала, ускорение оборачиваемости средств и т. п.

Значительную пользу приносит диагностика, предшествующая оптимизации, выявляющая действительные проблемы предприятия. Побочным эффектом от оптимизации оргструктуры может стать уход части дееспособного персонала из-за неприятия новой ситуации. Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат – перераспределением функций, дополнительным материальным стимулированием в некоторых случаях должны подкрепляться увеличения нагрузки персонала.

Оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия следующим образом (рис. 8.11).

Идеальная эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах; внедрение новых технологий сначала снижает эффективность, а лишь потом повышает ее; этап адаптации также характеризуется некоторым снижением эффективности. В отдельных случаях оптими-

¹ Менар К. Экономика организаций М., 1996 С. 113.

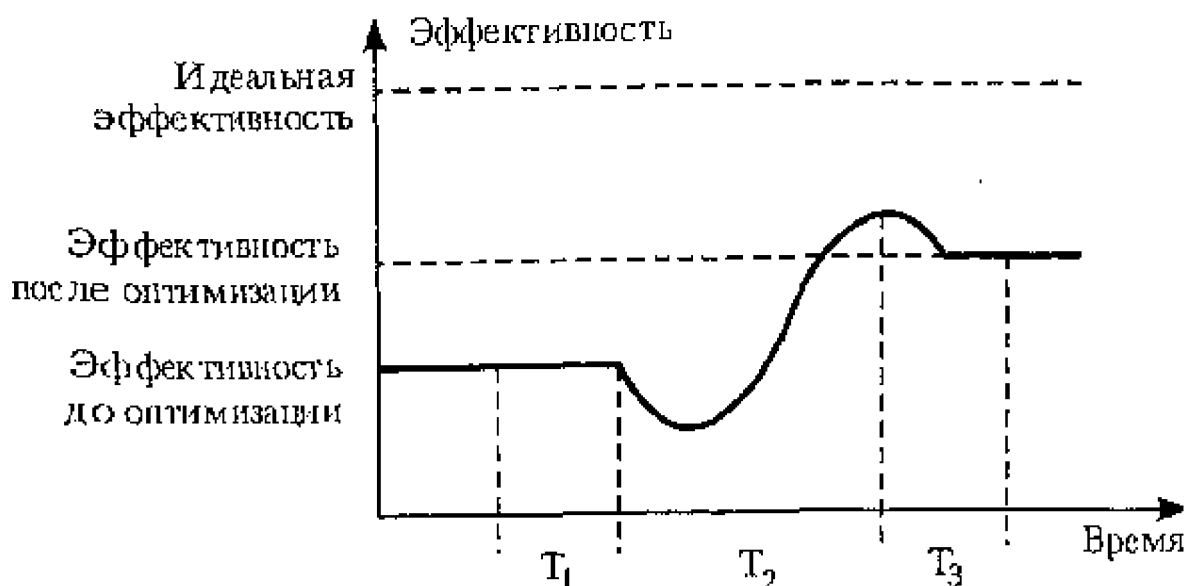


Рис. 8.11. Изменение эффективности предприятия при оптимизации оргструктуры:

T_1 — этап диагностики и выработки рекомендаций; T_2 — этап внедрения изменений; T_3 — этап адаптации

зация организационной структуры может носить частичный характер затрагиваются не все взаимодействия предприятия, а лишь час (обычно сбыт или маркетинг). Чаще изменениям подвергаются в функциональные системы организации, тогда речь идет о реструктуризации. Следует заметить, что внедрение изменений в оргструктуру значительно отличается от режима нормального функционирования предприятия. При разработке программы внедрения необходимо большей степени ориентироваться на конкретную ситуацию, чем классические методики управления. Так, при наличии на предприятии враждующих группировок, сплоченных вокруг двух или более центров власти, нельзя привлекать персонал к принятию решений по оптимизации. Если попытаться это сделать, вместо конструктивной проработки произойдет обострение конфликта между группировками решение, поддерживаемое одной группой, будет саботироваться другой; необходимость принятия решений сопряжена с необходимостью поддержки одной из группировок. Авторитарное решение об изменениях ставит все группы в одинаковое положение. Хотя при этом может возрасти сопротивление решению, сближение группировок для общей цели (пусть даже общего недовольства) предпочтительнее эскалации конфликта.

Известно также, что проведение непрерывных изменений приносит меньший эффект, чем частые порционные изменения. Это связано с информационной перегрузкой при непрерывных изменениях и с недостатком времени на адаптацию. Программа внедрения опт

¹ Голосарук В. А. Маркетинговое консультирование. М.: 1998, С. 55.

мизации должна учитывать этот феномен. Изменения должны проводиться параллельно для разных групп персонала, а не последовательно в каждой группе.

При любой оптимизации с течением времени происходит частичный возврат к старым методам работы и взаимодействия. Это объективный процесс, который слабо поддается коррекции. Величина «отката» может быть незначительной или критической в зависимости от качества разработок и качества внедрения. Критический, т. е. сводящий на нет все улучшения, «откат» недопустим, так как повторная попытка реорганизации не будет иметь кредита доверия со стороны персонала. Минимальный «откат» свидетельствует о качественно проведенной работе. Ожидания руководителей от оптимизации организационной структуры предприятия на различных этапах проекта изменяются следующим образом (рис. 8.12):

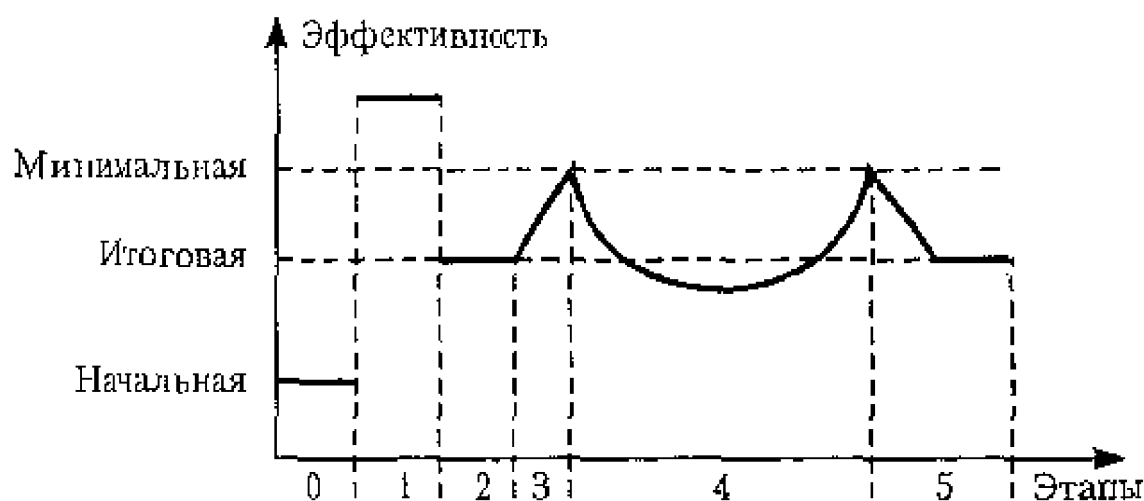


Рис. 8.12. Изменение ожиданий руководителя на разных этапах оптимизации оргструктуры:

0 — эффективность предприятия до оптимизации; 1 — ожидания руководителя на момент решения об оптимизации; 2 — ожидания после интервью с консультантом; 3 — рост ожиданий в процессе разработки оптимизационной схемы; 4 — изменение ожиданий на этапе внедрения; 5 — эффективность предприятия на этапе адаптации

При том, что достигнутая эффективность соответствует запланированной, руководитель может испытывать разочарование, так как не только его ожидания в ряде случаев были выше итогового результата, но и сам результат был выше итогового. Знание динамики изменения ожиданий позволяет принимать адекватные решения в экстремальный момент: не планировать от достигнутого в точках максимума ожиданий и не допускать «отката» в точке минимума.

¹ Гончарук В. А. Указ. соч. С 135.

8.3. АНАЛИЗ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КРИТЕРИЕВ КЛАССИФИКАЦИИ

Анализ и применение критериев классификации организационных структур (размер, технология, стратегия, способы осуществления власти) позволяют выделить несколько основных типологий организаций.

Анализ, выполненный Вудвордом Д. (Woodward G.) в 1958—1965 гг, составляет обязательный переходный пункт. Речь идет об одной из первых серьезных попыток, сочетающих теорию и эмпирическое исследование с целью установить классификацию организационных форм. Автор пришел к выводу о явной недостаточности таких критериев, как размер, тип деятельности, методы управления, история фирмы при установлении обоснованной типологии. Он выдвинул положение, что существует определяющий критерий — метод производства, который (метод), в свою очередь, отбирается в зависимости от природы продукта и выбранной клиентуры. Если технический выбор осуществлен, в организации само собой устанавливается внутренняя структура. Технология является, следовательно, сильнейшим определяющим фактором (рис. 8.13).

Форма военной организации характеризуется высокоцентрализованной структурой с весьма формальными правилами принятия решений. Она свойственна методам производства, которые основаны на устоявшихся технологиях, но не рутинных, по мнению Перроу (Perrow S.), так как они служат изготовлению индивидуализированных продуктов, объектов со многими вариантами (например, изготовление локомотивов). Организация производства строго определена, полномочия руководителей осуществляются весьма прямолинейно. Эмпирический анализ установил, что в таком типе фирм редко существуют более трех уровней принятия решений. И напротив, *функциональная форма* ассоциируется с методами массового производства, прибегающего к весьма стандартизированным технологиям, основанным на часто повторяющихся процессах.

Фирма организуется по центрам притяжения с включением каждого уровня в вышестоящий уровень и в распределении заданий, и в распространении решений. Получается пирамидальная структура со многими уровнями, с делегированием полномочий от одного уровня к другому. Таков случай автомобильной промышленности. Это ведет к умножению уровней принятия решений (их в среднем восемь), которые соединены между собой формальными и ясными правилами и нормами. Наконец, так называемая организация *line staff* (*линейное построение персонала*) соответствует методам производства, апеллирующим в массовом масштабе к работе командой при активном участии членов организации. Речь идет о секретах, использующих передовые технологии, сложные для применения и одновременно гибкие, так как они могут служить для изготовления многих типов продукции (пример — химическая промышленность). Уровень сложности за-

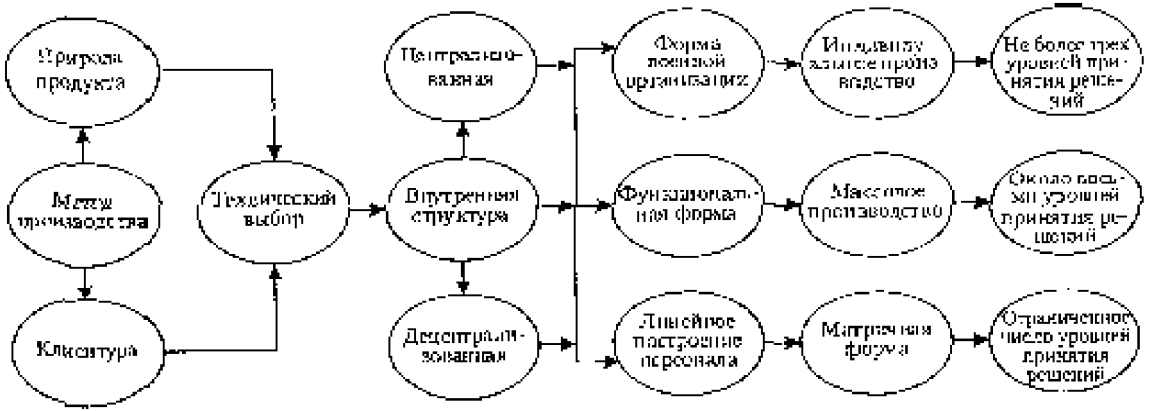


Рис. 8.13. Организационные структуры в зависимости от технического выбора

даний и необходимые изменения в выборе решений заставляют принять децентрализованную структуру, где полномочия разделены. Организация имеет форму *матрицы*, объединяющей относительно автономные полюсы, причем решения здесь носят хотя бы частично коллективный характер. Рассеяние власти выражено парадоксальным образом в факте существования немногих уровней принятия решений. Отсутствие строгих правил принятия решений ведет к резкому росту значимости организационной культуры.

Сравнивая эти три организационные формы, мы замечаем вначале умножение уровней власти и сокращение полномочий на каждом уровне в связи с ростом технической сложности (рис. 8.14). Точно

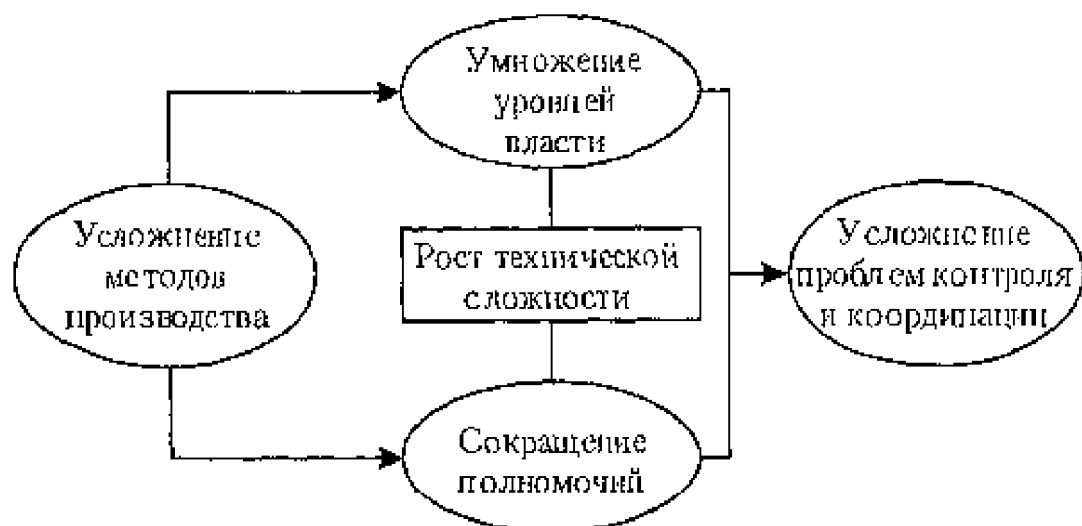


Рис. 8.14. Особенности функций управления в результате роста технической сложности

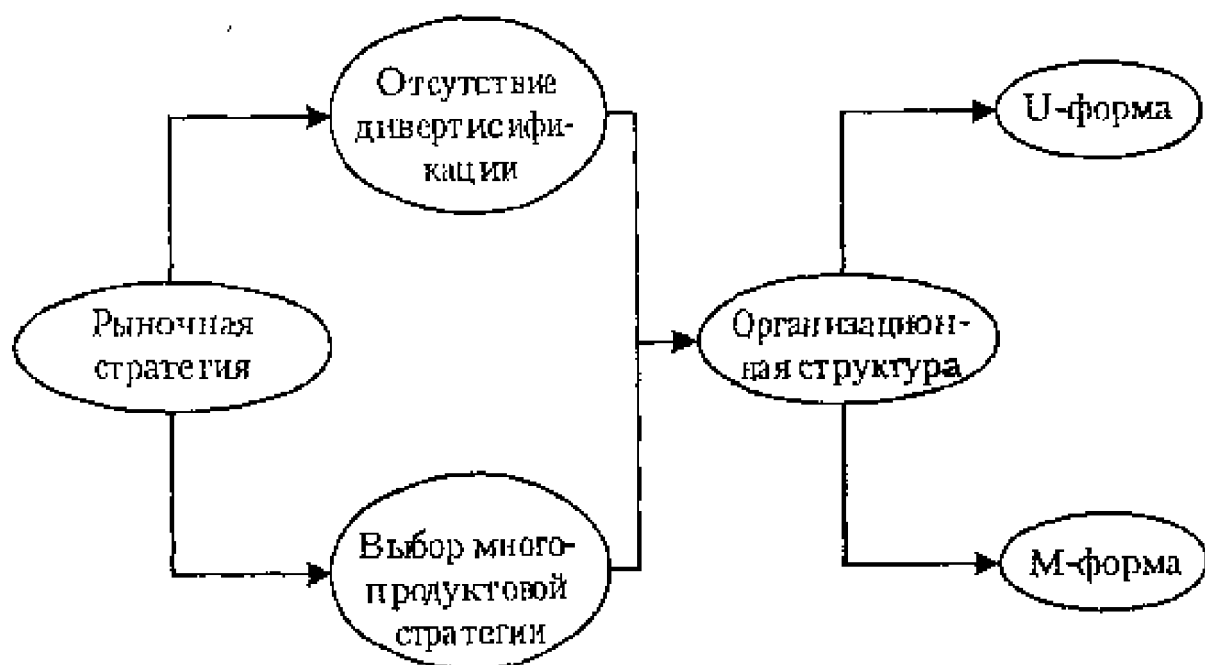
так же соотношение между руководящим составом и персоналом возрастает параллельно с усложнением методов производства вследствие проблем контроля и координации. Разделение труда и специализация функций достигают вершины в рамках функциональной формы там, где существует массовое производство. Наконец, гибкость организации, т. е. ее способность быстро изменять решаемые задачи, сильнее всего у формы *line staff*, что и неудивительно; вместе с тем она достаточно высока в случае с военной формой, так как там речь идет о методе производства с «ремесленными» компонентами, где роль индивидуального ноу-хау обуславливает одновременно авторитарные и весьма непосредственные отношения между участниками организации.

Технологический критерий приводит, таким образом, к четкой типологии, пригодной для эмпирической проверки, особенно в случае с фирмами. Но возможно, в этом и состоит его первое ограничение: критерий становится гораздо менее адекватным, когда речь заходит об анализе других типов хозяйственных организаций со

слабой технологической составляющей (например, в некоммерческих объединениях). Кроме того, отношения между участниками могут учитываться лишь косвенным образом, а отношения между организациями почти не учитываются (исключая редкий случай, когда природа товара и предполагаемая клиентура влияют на выбор технологии).

В связи с этой проблемой и была разработана другая типология, предложенная Уильямсоном О. (Williamson O.) на базе трудов Чендлера А. (Chandler A.). Исследование Чендлера — историческое по своей сути — касается эволюции структуры крупных американских фирм («Дюпон де Немур», «Дженерал Моторс»). Будучи экономистом, пользовавшимся привилегированным доступом к богатым материалам благодаря службе в антитрестовском отделе американского правительства, Уильямсон попытался поправить и обобщить работы историка. Основной его тезис, который разделяют и другие авторы, состоял в том, что *организационная форма весьма сильно зависит от рыночной стратегии, принятой фирмой на относительно длительный срок*. Здесь речь идет, таким образом, об одном из вариантов критерия, определяемого стратегией. Говоря точнее, выбор товаров и особенно уровень диверсификации фирмы обуславливают существование двух крупных базовых структур: одна связана с отсутствием диверсификации, а другая — с выбором многопродуктовой стратегии и с большим числом промежуточных или разнородных форм (рис. 8.15).

Функциональная, или унитарная, форма (U-form) характеризует организацию, которая ориентируется на изготовление одного товара или оказание одной услуги либо на выпуск класса весьма однородных товаров и в которой право принимать решение как по поводу



долгосрочной стратегии, так и по поводу текущих операций принадлежит относительно узкой группе. Эта форма преобладала, по всей видимости, в Соединенных Штатах в начале XX в. и в Европе, по меньшей мере, до 70-х гг. Типичными примерами здесь являются сталелитейная, табачная промышленность или нефтедобывающие фирмы. Поскольку номенклатура продукции весьма ограничена, то структура организации представляет собой соединение крупных функциональных служб, что обуславливает и схему ее управления (рис. 8.16).

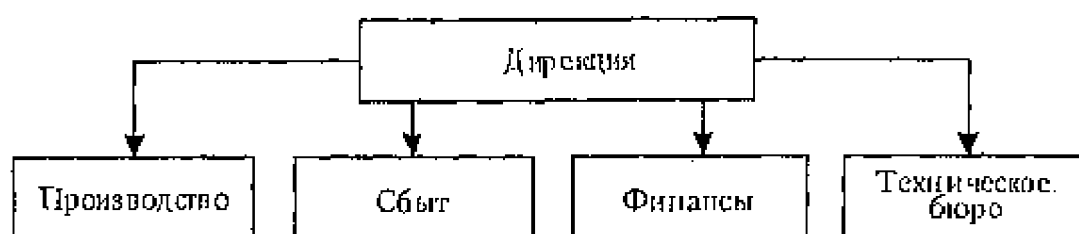


Рис. 8.16. Организационная структура функциональных служб¹

Эта структура выгодна своей простотой и малым числом промежуточных звеньев; для нее характерны значительная экономия на масштабе и *низкие организационные издержки*, выраженные особенно четко в условиях стабильного рынка. Но сильная централизация решений и достаточно формальный характер процедур, которые ей присущи, становятся главными препятствиями при увеличении размеров организации и при изменениях на рынке, например, в связи с появлением взаимозамменяемых товаров, которые делают необходимой *диверсификацию*. Эти трудности — тройного порядка:

- тенденция к потере контроля вследствие умножения иерархических уровней;
- смещение стратегических и операционных функций в длительном и краткосрочном планах;
- сопротивление диверсификации в структуре, где проблемы координации быстро становятся неразрешимыми, в частности, когда каждое функциональное управление должно руководить изготовлением растущего числа товаров.

Другими словами, диверсификация ставит под вопрос иерархическую структуру, процедуры принятия решения и внутреннюю способность координации.

Это обуславливает возникновение другой организационной формы со многими подразделениями (*M-form*). Последняя характеризуется разъединением краткосрочных решений, отныне концентрирующихся на уровне отдела, тогда как стратегические решения принимаются центральной дирекцией, они становятся ее глобальной

¹ Менар К. Указ. соч. С. 116.

функцией, для ее выполнения дирекция опирается на небольшую группу экспертов. Возникновение этой формы с неизбежностью сопровождается развитием многопродуктовых фирм большого размера, что требует диверсифицированных инвестиций, тонкой стратегии, поскольку речь идет о сохранении и расширении долей рынка для уже существующих товаров и о проникновении на новые рынки.

Принятая структура, состоящая из отделов, соответствует эмпирическим наблюдениям в рамках явления, названного «революцией управляющих» в 1932 г. Берли и Минз (Berle A., Means C.), т. е. появлению инстанций контроля и решений, отличающихся от инстанций собственности; причем первые были сопряжены с подъемом технoструктуры и *внутрифирменного планирования*. Организационная структура приведена на рис. 8.17.



Рис. 8.17. Организационная структура со многими подразделениями¹

Подобная организация предоставляет очевидные преимущества децентрализации, что позволяет генеральной дирекции сконцентрироваться на одних лишь стратегических решениях, включая те, что ведут к изменению границ отделов. Этим порождается глубокое внимание к долговременным процессам в соединении с максимальной гибкостью, особенно важной в рамках быстро изменяющейся институциональной среды. Наконец, развитие внутреннего планирования значительно расширяет горизонт принятия решений.

Однако и эта организационная форма не свободна от недостатков. Децентрализация решений краткосрочного плана и диверсификация деятельности, которой она стремится соответствовать, оборачиваются проблемами унификации целей участников и, следовательно, проблемами единства. Отсюда берут начало также проблемы

¹ Менар К. Указ. соч. С. 123.

мотивации, связанные, в частности, с рутинным характером решений, зависящих от дирекции отделов. Эти проблемы могут еще более обостриться, если персонал стратегических управлений будет набираться главным образом за пределами организации.

Наконец, существует довольно четкая тенденция к круговой поруке: руководители отделов или служб внутри отделов обнаруживают реакцию солидарности перед лицом центральной дирекции, что заставляет их, например, скрывать истинные издержки того или иного отдела, находящегося в трудном положении, отдавая предпочтение перемещению внутренних ресурсов, вместо того, чтобы обратиться к ресурсам внешним и т. д. Отсюда ограничения размеров организации: последняя сталкивается в конце концов с проблемами недостатка координации, потери контроля, а следовательно, и неэффективностью.

На основе этих базовых компонентов можно разработать более сложную типологию посредством сочетания и перегруппировки перечисленных характеристик. Так, Уильямсон уже в 1975 г. предложил различать, кроме двух базовых форм, четыре дополнительные формы: форму холдинг (*H-form*), помещающую над сложной системой отделов координационную структуру самого общего характера, главным образом для финансовых ресурсов; переходную форму, представляющую собой незавершенную форму со многими отделами; превращенную форму, где, несмотря на использование формы со многими отделами, стратегическое руководство продолжает вмешиваться в текущие дела; и наконец смешанную форму, которая, объединяя обе структуры, ведет к понижению уровня рациональности и степени единства организации (рис. 8.18).

Увеличение числа эмпирических исследований, вдохновленное этим подходом, служит показателем его плодотворности. Это происходит потому, что данная типология в отличие от типологии Вудворда учитывает чисто структурные факторы, связанные с внутренними характеристиками организации и с отношениями между участниками. Диалектика организации и рынка также играет здесь ключевую роль, потому что именно под воздействием (в значительной части) требований рынка, выявленных через диверсификацию товаров, организация выбирает или изменяет свою структуру.

С этой точки зрения было бы естественным перейти к учету стратегического поведения участников, чтобы отыскать в сочетании поведения и структуры объяснение, которое могло бы подтолкнуть организации к изменению внутренних механизмов координации и принятия решения. Уильямсон (возможно потому, что его анализ основывается исключительно на примерах фирм, для которых побуждение к изменениям со стороны эволюции рынков играет, очевидно, большую роль) почти не использует этот путь.

Именно это собирался сделать Минцберг С. (Mintzberg H.) в своей гораздо более амбициозной попытке создать классификацию,

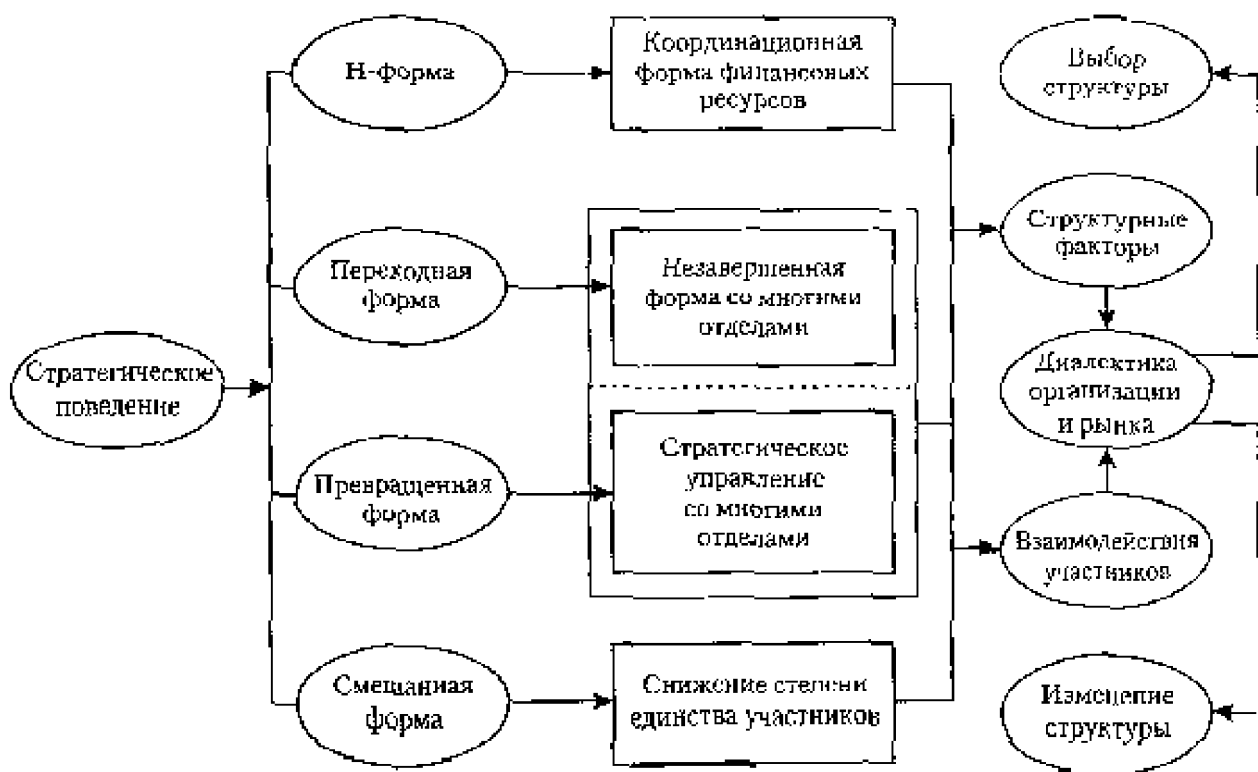


Рис. 8.18. Организационные структуры в зависимости от стратегического поведения участников

Стратегическое поведение участников определяет выбор организационной структуры. В зависимости от стратегического поведения участников могут быть реализованы четыре формы организации: H-форма, переходная форма, превращенная форма и смешанная форма. Каждая форма приводит к определенной организационной структуре: координационная форма финансовых ресурсов, незавершенная форма со многими отделами, стратегическое управление со многими отделами и снижение степеней единства участников. Эти структуры влияют на выбор структуры, структурные факторы, диалектику организации и рынка, взаимодействия участников и изменение структуры.

которая могла бы учитывать разнообразие хозяйственных организаций — от фирмы или банка вплоть до медицинской организации, включая ассоциации с некоммерческими целями. Центральный тезис этого автора заключался в том, что любая экономическая организация характеризуется постоянством составляющих ее частей. Но их сочетание, в особенности их иерархизация, приводит к широкой дифференциации организационных форм.

В центре этого теоретического построения находится анализ пяти базовых компонентов, между которыми распределяются участники (рис. 8.19).

- **операционный центр** предписывает ответственным членам обеспечить производство, которое выражает смысл существования всякой экономической организации (или экономического подразделения любой общественной организации),

- **стратегический центр** является инстанцией, где принимаются решения о размещении ресурсов в краткосрочном и особенно долгосрочном плане,

- находясь между стратегическим и операционным центрами **промежуточное звено** передает решения стратегического центра и обеспечивает их реализацию, но также служит для поддержки информационных потоков обоих центров;

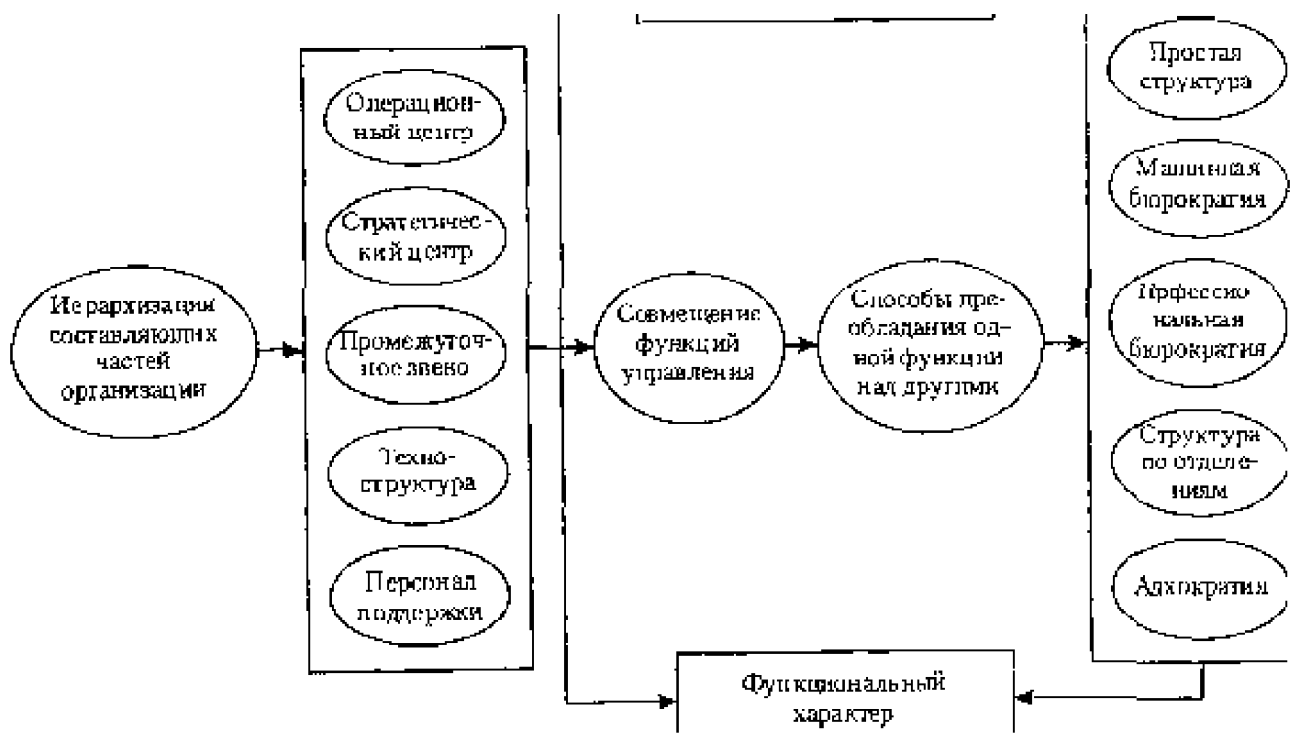
- находясь под воздействием технологических ограничений, всякая организация предполагает также наличие **техноструктуры**, призванной вырабатывать программы инвестиций (в сочетании с их ограничениями) и следовать им;

- наконец, **персонал поддержки** выполняет функции, связанные с материально-техническим обеспечением, начиная со связи между различными инстанциями вплоть до переговоров, документации и отношений с внешней средой.

Всякая организация предполагает существование составляющих ее частей. Функции могут совмещаться и иногда выполняться одним и тем же участником, например в организации малого размера. Но с точки зрения теории они различны. Отныне преобладание одной функции над другими и способ этого преобладания диктуют расположение других компонентов, позволяющее установить пять фундаментальных организационных форм.

1. **Простая структура** характеризуется явным преобладанием стратегического центра. Здесь мы имеем организацию с низкой степенью сложности, где решения концентрируются в руках нескольких участников и подчиняются мало формализованным правилам; власть весьма сильно сконцентрирована, размеры фирмы малы, давление со стороны внешней среды сильно (сравнить малые предприятия в момент образования).

2. **Механическая или машинная бюрократия** (*machine bureaucracy*) указывает на организацию с преобладанием техноструктуры), где технология навязывает весьма сильную стандартизацию



задач и где большая часть решений носит рутинный характер. Эта организация характеризуется также ограничением со стороны техники, отсюда важное значение инженеров и техников. Технологическое воздействие обуславливает централизованную власть, призванную, например, обеспечить постоянный поток ресурсов и осуществляющую свои полномочия на основе формальных правил. Эта организация реализует точные цели в ограниченном числе, откуда следует ее весьма функциональный характер (это видно на примере крупных фирм, действующих в стабильной внешней среде). Такая фирма относится к функциональной форме, установленной Чендлером и Уильямсоном.

3. **Профессиональная бюрократия** (professional bureaucracy), наоборот, основывается на ключевой позиции операционного центра. Здесь речь идет об организациях, прибегающих к сложным, изменяющимся технологиям, что определяет стандартизацию заданий, соединенную с детальным разделением труда и требующую активного участия высококвалифицированного персонала. Процедуры принятия решения, весьма децентрализованные, используют малоформализованные правила, которые обуславливают гибкость выбора. Эффективность организации покоится на обращении внутри (интериоризации) ее ценностей и норм для участников. Обычно здесь мы имеем организации, где управление внутренними конфликтами, вследствие сильной автономии составляющих частей, занимает особенно большое место (примерами могут служить больницы, библиотеки, профессиональные организации).

4. **Структура по отделениям** составляет четвертую форму, в которой господствует такой управляющий компонент, как промежуточные инстанции. Здесь мы имеем совокупность автономных единиц, подобно форме со множеством отделов Чендлера и Уильямсона. Используемая технология почти не требует инициативы участников, главная из проблем заключается в начальном запуске и поддержании явно определенной деятельности. Большинство решений здесь принимают промежуточные инстанции, которые умеют лучше реагировать «на местах». Но умножение отделений влечет за собой дублирование задач и обуславливает трудности координации. Отсюда — специфическое сочетание управляющих промежуточных инстанций, которые господствуют, и стратегического центра, который их контролирует, но и сам от них зависит (например, автомобильная промышленность).

5. В конце следует **адхократия**¹ (adhocracy) — организация, где господствует персонал материально-технического снабжения. Здесь мы имеем дело с комплексами небольших размеров, где участники работают с нестабильными технологиями в сложной и

¹Адхократия — от лат. «ad hoc» — букв. «к этому», для данного случая, для данной цели — *Примеч. авт.*

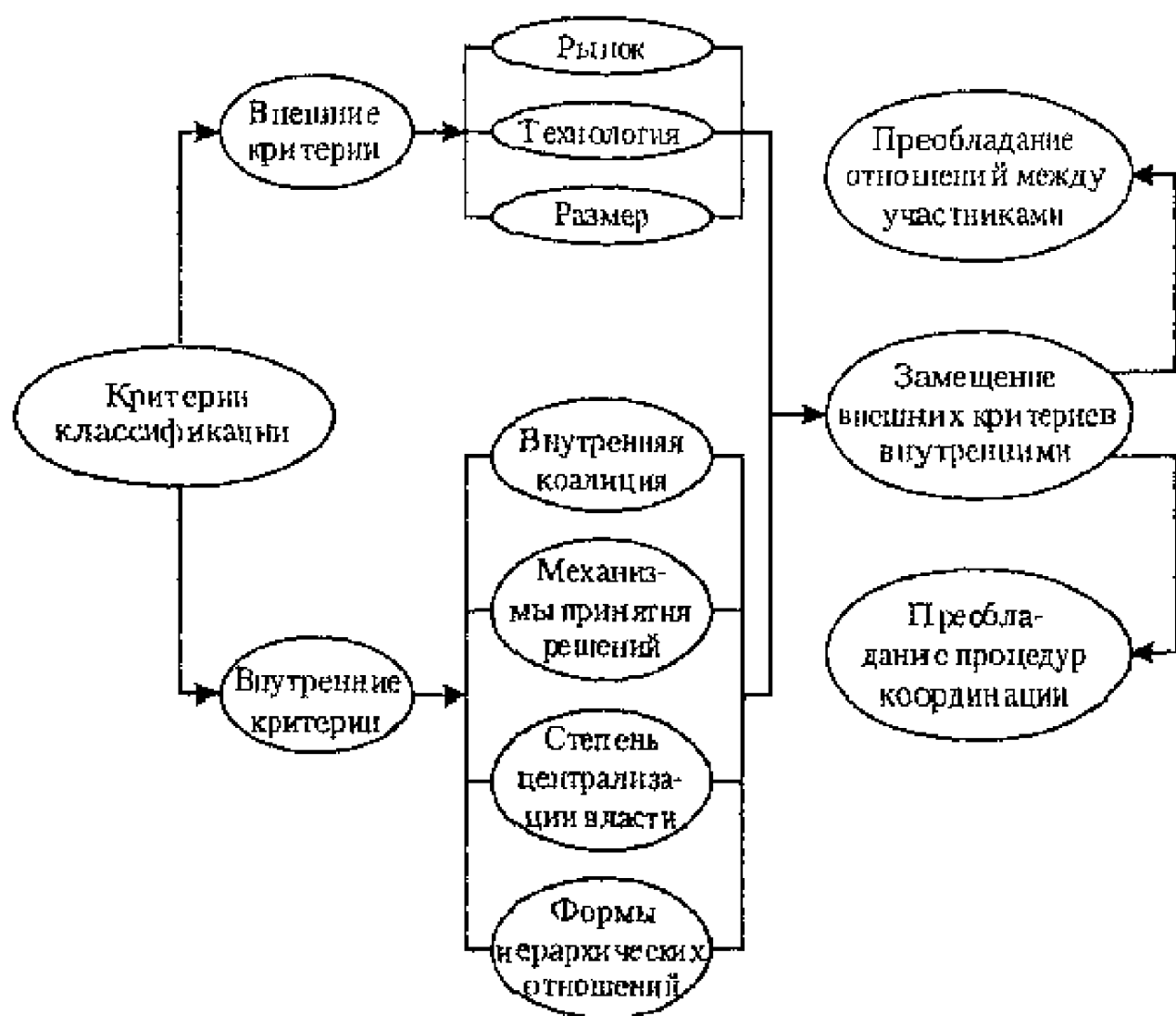
подвижной внешней среде, что влечет за собой сильную горизонтальную дифференциацию заданий в сочетании со слабой вертикальной дифференциацией. Децентрализация решений и слабая формальная иерархизация становятся главными гарантом гибкости организации, чье единство покоится скорее на приверженности участников общим целям, чем на отношениях публичной власти. Ключевая роль персонала материально-технического обеспечения объясняется высокоспециализированным характером этого обеспечения и децентрализацией из-за необходимости работы небольшими командами (команды в производстве фильмов, средств программного обеспечения или же при работе мозговых центров (*brain trust*), составленные на временной основе для решения специфических проблем).

Эта типология примечательна тем, что она подходит к организации как к *структурированному собранию участников*. Она не сводит организацию к совокупности индивидуумов, отношения которых определяются внешне технологией, рынком, размерами и т. д. Напротив, несмотря на то что эти факторы принимаются во внимание, она исходит из идеи, что организация — это прежде всего коалиция между структурированными подгруппами участников, конечно, разнородными, которые, однако, составляют вместе единое целое. Ее принципиальное ограничение касается функционалистского характера, поскольку определение коалиций покоится на анализе групп в соответствии с их функциями. Можно предположить, что это не всегда так: например, давление рынка, из которого исходит типология Уильямсона, способно во многих случаях определить формирование или изменение коалиции. Описание организационных форм, предложенных Минцбергом, этим не обязательно отвергается, но глубинное объяснение должно быть, видимо, иным.

Несмотря на очевидные различия, указанные типологии обнаруживают и некоторое сходство результатов, которые достигаются с их помощью. Типология позволяет использовать характеристики экономических организаций, представляя характеристику организации посредством целесообразного соединения ее составных частей. К тому же в этом направлении наблюдается значительная эволюция — от Вудворда к Уильямсону и Минцбергу: углубление знаний об организациях приводит ко все более сложным типологиям, использующим более тонкие и универсальные критерии и перечисленные формы. Мы бы отметили также одновременную эволюцию методов, которые все чаще объединяют качественное определение параметров с количественной оценкой их характеристик.

Существуют и сходство критериев, и совпадения в этих типологиях, которые обуславливают сходные принципы деления, но с разной иерархией для каждого отдельного случая, а также одни и те же ключевые компоненты: технология, стратегия, внутренняя

структуризация в форме коалиции и глубинные мотивации участников. Для удобства можно объединить используемые критерии в две большие группы: **внешние критерии**, которые опираются на определения внешней среды (например, технологию) или на отношение организации к этой среде (главным образом через рынок — дифференциацию продуктов), а также **критерии внутренние**, которые характеризуют организации посредством социально-экономических отношений (внутренняя коалиция, основанная на различных мотивациях участников; механизмы принятия решений; степень централизации власти; формы иерархических отношений). Вместе с тем анализ различных типологий демонстрирует очевидную эволюцию, которая выражается во все более очевидном замещении внешних критериев внутренними, а среди этих последних — во все более явном преобладании критериев, сконцентрированных на отношениях между участниками, а также на процедурах координации деятельности организации (рис. 8.20).



КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Какие внешние характеристики управления отражаются в его организационной структуре?
2. Проанализируйте основы разработки методики исследования структуры управления.
3. Определите состав организационной структуры управления.
4. Проанализируйте организационные структуры управления с точки зрения стратегического поведения участников организации.
5. Определите направления и причины перестройки организационных структур управления.
6. Дайте характеристику критериев классификации организационных структур управления.
7. Проанализируйте организационные структуры управления в зависимости от иерархизации составляющих частей организации.

ЛИТЕРАТУРА

Виханский О. С., Наумов А. М. Менеджмент. М.: Гардарика, 1996

Лафта Дж. К. Менеджмент. М.: КноРус, 2002.

Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА-М, 1999.

РАЗДЕЛ III. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 9

ОРГАНИЗАЦИЯ В РАЗНЫХ ЕЕ ПРОЯВЛЕНИЯХ

9.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ РЫНОЧНЫХ ИНСТИТУТОВ ЭКОНОМИКИ

9.1.1. Организация как рыночный институт

Одной из основных организационных форм, в которой сосредоточивается множество институтов, является *организация (предприятие)*. И внутри организации множество процессов основано на договорах. Прежде всего это договоры между наемными работниками и собственниками, между собственниками и управляющими, договоры, разграничивающие компетенцию и ответственность, а значит и определяющие всю организационную структуру предприятия¹.

В работе² предлагается особый подход к изучению организации в качестве одного из основных рыночных институтов. Когда приближаешься к незнакомой земле, весьма логично начать с попытки составить ее топографическую карту. Эта операция вовсе не формальна: обозначение участков пространства позволяет понять, каким образом они соединены друг с другом.

Такой подход особенно необходим в случае с экономической организацией. Прежде всего по теоретическим причинам: понятие организации, хотя оно некоторым образом знакомо нам в интуитивном плане, продолжает оставаться таинственным, если не вовсе неизвестным, для традиционного экономического анализа. Имеются также и эмпирические причины: исследование экономических явлений в действительности представляло собой главным образом изучение рынков и их механизмов в ущерб организационному компоненту. Вместе с тем надо признать, что за сложившееся положение несет серьезную ответственность традиционный микроэкономический анализ. Сосредоточение его лишь на механизмах рынка, причем почти исключительно на гипотетических рынках чистой, совершенной конкуренции, привело к непониманию природы экономических единиц, которые могли объяснить эффективную организацию этих

¹Подробнее см.: Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации М.: Русская Деловая Литература, 1999. С. 35–43.

²Менар К. Экономика организаций. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 60–61

рынков, их специфические черты и эволюцию. Когда некоторые авторы заявляют, что «фирма — это искусственное образование», что анализ ее в конечном счете может быть сведен к анализу входящих в нее индивидуумов, что в микроэкономике фирмы рассматриваются так, будто речь идет об индивидуумах, поневоле задаешь себе вопрос, как далеко может быть наука от действительности?

Тем не менее невозможно объяснить функционирование рыночной экономики, не создав теории организации. А это обязательно ставит вопрос о правомерности разделения микро- и макроанализа и о пересмотре многих теоретических выводов, слишком быстро принятых в состав теоретического багажа, например выводов, относящихся к знаменитой «невидимой руке». Экономическая теория не может добиться значительных успехов, пока она не станет принимать во внимание то, что происходит в «черном ящике», внутри элементарных, но обладающих структурой единиц, где принимаются решения: хозяйств, фирм, неторговых организаций и т. д.

Появление современного подхода в теории экономических организаций объясняется явной недостаточностью исследований, исходящих из условий равновесия и сконцентрированных слишком односторонне на изучении рынков. Это привело к смещению в некоторых случаях теории конкурентных рынков и теории рыночной экономики, как будто одна полностью перекрывала собой другую. В «Принципах экономической теории» Маршалл А., которого вместе с Вальрасом Л. можно считать основателем микроэкономки, поставил понятие организации в самый центр своей теоретической концепции. Определив экономическую теорию и ее предмет, уточнив некоторые фундаментальные понятия и проанализировав мотивацию агентов, Маршалл представил в книге IV (до изучения механизмов конкурентного рынка в книге V) факторы производства, к которым он отнес организацию. Однако это понятие дало повод двусмысленному толкованию и употреблялось на трех различных уровнях.

• Маршалл определяет первый, весьма общий смысл понятия: организация — это основа, которая обеспечивает единство сложных экономических организмов по аналогии с биологической наукой и необходима им в силу высокого уровня дифференциации и сложности. В экономике эта основа организации имеет точное выражение — разделение труда, поскольку оно означает выделение специализированных функций. На этом уровне абстракции организация выступает как характеристика социально-экономической общности. Именно данной логике следует Вебер М. (Weber M.) и вслед за ним — вся социологическая традиция, а также Эрроу К. (Arrow K.), когда он описывает рыночную экономику как «одну большую организацию».

• На втором уровне Маршалл соединяет понятие организации с понятием промышленности: «индустриальная организация» обозначает форму общественной системы, в которой экономическая деятельность автономна, что типично для рыночной экономики. Эта двойст-

венность понятия у Маршалла выражает влияние индустриализации и ее следствия — механизации. Индустриальная организация характеризует развитое общество, в котором деятельность нацелена на эффективное использование ресурсов посредством сочетания процедур: технического разделения труда и расширения рынка.

• В этой концепции берет начало традиция экономики отраслевых рынков. По выражению Уильямсона О., речь идет об исследовании межфирменной организации в противоположность организации внутрифирменной. Именно этот последний, третий, ракурс имеет в виду Маршалл, используя термин «деловая организация» (business organization). «Экономическая организация» означает, следовательно, основную элементарную единицу принятия решений, главным образом фирму. Центральный вопрос здесь — сравнительная эффективность различных организационных форм. Современная теория экономических организаций следует по большей части, хотя и не исключительно, в русле этого третьего измерения, получая импульс прежде всего в работах Саймона Г. и Эрроу К.

В последнее время (в особенности с 70-х гг.) обозначились две основные тенденции в развитии современного понятия организации, выдвинутого Маршаллом:

интеграционный подход делает акцент на обобщении, в рамках которого организация обозначает архитектуру экономической системы, в том смысле, в каком говорят об архитектонике информационной системы. Рыночная экономика предстает здесь как особая организационная форма с характерной для нее децентрализацией решений и преобладанием специфического механизма координации — рынка. Но преобладание не означает исключительности. Этот подход называют интеграционным потому, что он рассматривает рынок как одну из составляющих частей экономики. Это видение позволяет подчеркнуть, что возможность заключения сделок вне рынка является составной частью рыночной экономики. Такой подход представляет инструмент для сравнительного анализа экономических систем в виде таких переменных, как: сосуществование механизмов координации, их место в общей архитектонике, уровни и структуры принятия решений и т. д. Поскольку любая организация стремится к открытости, а следовательно, к объединению с еще более крупной организацией, то основная трудность заключается в установлении точных границ организации, принимаемой в столь широком смысле.

По этой причине авторы большинства современных работ, например Алчиан А., Демсеу Г., Хесс Дж. и Коуз Р., предпочитают подход по принципу дополнительности. Понятие организации при таком подходе ограничено, и «организация» мыслится как экономическая форма, дополнительная по отношению к рынку. В соответствии с этой точкой зрения рыночная экономика характеризуется сосуществованием двух различных механизмов координации: организации и рынка.

Таким образом, можно называть организацией экономическую единицу координации, обладающую доступными определению границами и функционирующую более или менее непрерывно для достижения цели или совокупности целей, разделяемых членами-участниками. Другими словами, организацию характеризуют:

- совокупность участников;
- согласие или несогласие, подразумеваемое или открыто выраженное относительно некоторых целей и средств (контракты, увольнения, забастовки и т. д.);
- формальная координация, определяющая структуру с учетом степени ее сложности (иерархии), правил и процедур (формализация) и степени централизации (принятие решений).

Достоинство приведенного определения состоит в том, что оно связывает воедино главные составляющие, необходимые для теоретической идентификации того, что есть организация, оставаясь при этом достаточно общим, чтобы охватить множество возможных составляющих. Вышеназванные авторы придерживаются более узкого взгляда. Некоторые из них определяют экономическую организацию как совокупность средств, предназначенных для измерения производительности и вознаграждения; другие характеризуют организацию как «группу людей, сознательно объединившихся, чтобы реализовать интересы группы», в противоположность рынку, характеризующемуся как «совокупность лиц, которые хотят осуществить обмен правами собственности».

Какова бы ни была выбранная позиция, согласие обнаруживается по крайней мере в отношении одной фундаментальной характеристики: экономическая организация — это специфическая процедура координации. Это так, потому что она обеспечивает аллокацию ресурсов, следуя собственным правилам, и потому, что она успешно развивается в условиях, когда рыночные механизмы становятся непригодными в целом или частично. Здесь мы подходим к представлению рыночной экономики как структурной взаимосвязи двух форм — рынка и организации.

Подход с позиции дополнительности имеет, однако, свои пределы. Указанное понятие обозначает единицу принятия решений (простую или сложную) или правила принятия решения. Чтобы наглядно показать это затруднение, приведем два примера.

В первом рассмотрим партнеров, которые объединяются, чтобы создать предприятие на основе контракта, включающего ряд обязательств, льгот и санкций и группирующего данных партнеров в иерархизированную координационную структуру: одни обладают властью, чтобы управлять деятельностью других для достижения общих целей. Здесь мы, конечно, имеем дело с организацией, хотя и элементарной.

Второй пример, когда предприятие создается на основе трудового договора. И здесь мы, очевидно, вновь сталкиваемся с организацией, так как налицо совокупность участников, объединенных об-

щим согласием (в данном случае формально и ясно выраженным) и связанных между собой координирующими правилами, которые и должны в точности определить трудовой договор

Однако трудовой договор не имеет такого же теоретического статуса, как фирма или медицинская организация: в первом случае мы имеем дело с институциональным механизмом, действующим в рамках организации, а в двух других — с единицами принятия решения, которые названы организациями.

По сравнению с институтом организация предстает как нечто специфическое, ибо она основывается на правилах, в то время как институты часто являются объектом выбора или переговоров. Условия, которые определяют организацию, содержат волевой момент, в том числе в краткосрочном плане, что не характерно ни для институтов, ни для рынков. Свойство организации — это гибкость, которая обеспечивает во многих случаях ее превосходство над рынком, т. е. способность изменять внутренние правила игры, иногда в предельно сжатые сроки. Кроме того, и ограничения, которые довлеют над организацией, отличаются от ограничений, которым подчиняются институты или рынки. Институты изменяются главным образом в соответствии с историческими и социальными ограничениями. Институциональная динамика сильно зависит от эволюции противоборствующих интересов социальных групп в рамках длительного периода. Что касается рынков, если они выступают под маркой института (например, в силу условий контракта), их функционирование зависит прежде всего от ограничений, обусловленных поведением экономических единиц. Поведение выражается в различных видах выбора, продиктованных той или иной стратегией.

Иными словами, институт характеризуется тем, что он реагирует на структурные ограничения, порождая новые ограничения, а рынком тем, что он содержит в себе механизмы выбора, реализованного под принуждением, причем принуждение (ограничение) носит преимущественно конъюнктурный характер. Понятие «организация» предстает, таким образом, на стыке этих двух определений. Приоритетная к ограничениям, порожденным институциональной средой, она может или изменить их, или приспособиться к ним. В той мере, в какой организация обладает властью рынка (какой бы малой и локально действующей та ни была), она обладает и властью над институтами. Параллельно с этим организация характеризуется созданием внутренних ограничений: она представляет собой всегда институционализацию экономических отношений между агентами посредством выбранной иерархической структуры, стимулирующих механизмов, правил внутренних изменений и т. д. Этим объясняются одновременно многозначность и обусловленная ею трудность усвоения понятия организации. Многозначность заключается в том, что невозможно анализировать организацию, не принимая одновременно во внимание институциональные составляющие и механизмы, которые соединяют организации между собой (в нашем случае это

прежде всего рынки). Трудности понимания возникают по мере того, как проявляется качественная определенность указанных отношений, которые не так-то легко поддаются измерению или моделированию.

Традиционному микроэкономическому подходу присуща тенденция уступить этому искушению (измерению или моделированию). Концентрируя основное внимание на ситуациях чистой, совершенной конкуренции, традиционный подход предлагает рассматривать единицы принятия решений как однородные совокупности, лишенные специфических характеристик, позволяющих объяснить их дифференциацию на рынке. Но даже очищенное таким образом представление о рыночной экономике порождало проблемы, для решения которых требовалось использование понятия организации.

В современной литературе фундаментальное объяснение причин существования организаций апеллирует к понятию транзакционных издержек. Анализ этих издержек ведет в самом деле к тому, чтобы оправдать теоретически присутствие организаций в рыночной экономике и некоторые характеристики, которые показывают отличие их от механизма координации, каковым является рынок.

Тем не менее, с другой стороны, собственность на предприятие не обязательно ограничивается собственностью на находящиеся на нем средства производства (их можно взять в аренду). Скорее она представляет собой совокупность прав, в том числе: право на заключение и изменение договоров со всеми субъектами; право на реализацию полномочий, вытекающих из данных договоров; право на часть прибыли предприятия и право на отчуждение всех этих прав.

Проблема заключается в том, что если институты на уровне предприятия не будут согласованы с институтами макроэкономического уровня и межпредпринимательских связей, то они не смогут быть достаточно эффективными. Вместе с тем следует учитывать и специфику институциональных форм на уровне предприятия, которые отнюдь не представляют уменьшенную копию рыночных, характерных для экономики в целом. Попытки внедрить в структуру крупного предприятия элементы децентрализации лишь частично решают проблему. Независимое предприятие в отличие от подразделения фирмы испытывает постоянное давление конкурентов и угрозу банкротства, вследствие чего у него намного сильнее, нежели у подразделений, стимулы к инновациям и стратегическому инвестированию, в целом большая ориентация на риск.

Выигрыш крупных фирм от снижения транзакционных издержек (меньше партнеров, с которыми надо договариваться) может быть перекрыт проигрышем как вследствие ослабления стимулов, так и роста расходов на организационный и экономический контроль. Нельзя полагать, что расчет на добавочную прибыль на рынке есть то же самое, что и расчет на добавочную прибыль внутри предприятия. Поэтому попытки перенести сделки с рынка вовнутрь пред-

приятны (и наоборот) без изменения стимулов и/или средств управления и контроля обречены на неудачу. Стимулы и механизмы управления и контроля, хорошо работающие в организационных структурах определенного типа, в организациях иного типа обычно не только не дают ожидаемого эффекта, но способны вызвать новые, неожиданные трудности. Поэтому определенная организационная форма, система стимулов и управленческо-контрольные механизмы должны устанавливаться взаимосвязанно и одновременно.

Экономическая эффективность и рыночный успех предприятия в существенной мере зависят от его организационной формы, а не только от технологии или подбора квалифицированной рабочей силы. В своем основе предприятие представляет иерархическую организацию, работающую по единому плану, но в то же время оно действует в условиях более или менее конкурентного рынка, в нем сочетаются элементы кооперации (коалиции), вырастающие из рыночных процессов и регулирующих норм (в виде законодательных актов, уставов, предписаний и т. д.). Следовательно, современное предприятие есть продукт и рынка, и права. Поэтому возникает важная институциональная проблема совмещения двух противоречивых начал в деятельности предприятия. Специфика предприятия заключается, в частности, в том, что внутреннее управление и контроль строятся не на рыночных основаниях; они конформны рынку. В качестве иллюстрации остановимся на механизмах корпоративного управления и контроля в развитых странах, которые отработались в течение десятилетий. Разумеется, они модифицировались во времени и пространстве, но основные принципы, заложенные еще в XIX в., остаются стержнем этих механизмов.

Имеются заметные различия между корпоративным контролем в США и в Европе, прежде всего в Германии. Впрочем, в Европейском союзе действует Устав европейской компании, представляющий собой некий компромисс между германской и английской моделями (так, государства — члены ЕС могут в своем национальном законодательстве по акционерным обществам использовать либо модель с двумя органами управления, либо с одним, выбирать методы включения представителей наемных рабочих в органы управления АО). Однако акционерные законодательства Великобритании (тяготеющей к американской модели), Франции и Германии существенно отличаются.

С точки зрения корпоративного контроля различие американской и германской моделей состоит прежде всего в том, что реальные управленческие и контролирующие полномочия в американских корпорациях сосредоточены в совете директоров, в пользу которого ограничены многие права собрания акционеров. Президент и управляющие находятся под контролем совета директоров. Одновременно обеспечивается открытость (транспарентность) механизмов управления для акционеров, которые, используя высокую ликвидность ак-

ций, могут поддерживать совет директоров или протестовать против его действий, голосуя «ногами», т. е. продавать свои акции.

В Германии, где велика роль крупных институциональных инвесторов (прежде всего банков), четко разграничиваются полномочия между собраниями, советом директоров и правлением. Каждый орган имеет весомые права и возможности принятия решений, причем функции совета директоров и правления строго определены законодательством и не пересекаются. Кроме того, предусматривается широкое участие представителей наемных работников (неакционеров) в совете директоров, причем в крупных АО это участие осуществляется на паритетных началах с собственниками. Данная модель отличается определенной жесткостью, негибкостью и в какой-то степени бюрократизмом. Но одновременно она устанавливает четкие правила, сбалансированно учитывающие интересы разных групп. На уровне корпорации фактически действует система разделения властей, подкрепляемая противовесами, обеспечивается защита прав меньшинства (например, владельцы 5% акций могут требовать созыва собрания), предотвращается чрезмерная концентрация власти в одних руках. Следовательно, такая организация предприятия, будучи иерархической и бюрократической, одновременно содержит элементы демократического управления и конформна рынку.

9.1.2. Институциональные теории организации

Согласно институциональной концепции организации организация (фирма) противопоставляется рынку как внутреннее производство (in-house) внешнему. В классическом и неоклассическом направлениях исследования сущности и механизма функционирования организации не было такого противопоставления. Фирма трактовалась как неотъемлемая часть рынка, как элемент его структуры. Классическая традиция не разграничивала фирму и рынок, предполагая, что они — равноправные стороны действительности¹.

В институциональной теории фирма рассматривается как совокупность долгосрочных контрактов в отличие от рынка — взаимосвязей, опосредованных относительно краткосрочными контрактами. По Коузу Р. (Coase R.), основная причина существования фирмы — наличие и величина транзакционных издержек, соответственно фирма предназначена для минимизации транзакционных издержек — издержек осуществления деловых операций. Если для Коуза эти издержки, а значит, и все поведение фирмы были связаны главным образом с нестандартными характеристиками производственных деталей, так что объединение нескольких производств в рамках одной фирмы (организации) имело больший смысл при низкой степени стан-

¹ Подробнее см. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопросы экономики 2002 (1). С 50—67; Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. СПб: Экономическая школа, 1995. С 11—54.

дартизации частей готовой продукции и меньший — при высокой, то в дальнейшем понятие издержек использования ценового механизма рынка несколько расширяется.

Найт Ф. (Knight F.) считает, что трансакционные издержки обусловлены возникновением ситуаций неопределенности в среде, окружающей экономических агентов (хозяйственных организаций), относительно будущих цен, объемов поставок, конкурентов, качества товара и сырья, наличия и доступности сырья и характеристик торговых партнеров. Фирма, по Найту, выбирает между издержками неопределенности (внешнее производство) и издержками внутренней координации производственных процессов. Таким образом, расширения фирмы институциональная теория видит в запретительном росте издержек управления и контроля. Когда фирма становится чрезмерно большой, ее трансакционные издержки практически равны нулю, зато резко возрастают внутрифирменные издержки. Чем дальше производственный результат от работника, осуществляющего первичные операции, и чем больше такого рода работников на фирме, тем выше риск появления «безбилетника» — уменьшения трудового напряжения каждого работника в надежде на невозможность проконтролировать результат.

Особый вклад в развитие институциональной теории организации внес Уильямсон. Прежде всего он уточнил представление о трансакционных издержках как издержках, связанных с функционированием специфических активов. К специфическим активам он причисляет инвестиции, которые приспособлены к взаимоотношениям с определенным партнером и являются невозвратными. Теория фирмы Уильямсона — теория несовершенных контрактов. Если бы контракты были совершенны, т. е. договаривающиеся стороны могли бы до начала инвестиционного процесса и производства оговорить в контракте все возможные условия, могущие возникнуть на каждом этапе их будущих взаимоотношений, то потребность в фирме отпала бы. Совершенные контракты заменили бы фирму. Однако такого рода совершенные контракты либо невозможны в принципе, либо запретительно дороги.

Дальнейшее развитие институциональная теория фирмы получает в теории прав собственности. С позиции прав собственности фирма трактуется как пучок прав собственности на набор материальных и нематериальных активов, как те: оборудование, товарно-материальные ценности, здания и сооружения, патенты, наличность, счета в банке, репутацию и т. д. Владелец (собственник) актива обладает правом окончательного контроля над его использованием и определяет варианты применения актива в случаях, когда контракт об этом умалчивает.

В современной экономической теории фирмы наблюдается тенденция к попыткам синтеза двух концепций — технологической и институциональной:

- во-первых, исследования фирмы в контексте глобализации экономики показывают, что и технологическая, и институциональная концепции сами по себе не могут дать удовлетворительного объяснения данного явления;

- во-вторых, синтез двух направлений предполагает возможность анализа принципиально новых явлений в поведении фирм, связанных с особенностями развития современной экономики. Речь идет в первую очередь о таком явлении, как сетевые эффекты (или стратегические альянсы фирм).

Неоинституциональная теория организации возникла на Западе в конце 70-х гг. на стыке социологии организации и экономической теории. Она получила название институциональной экономической теории организации. Основными положениями неоинституциональной теории организации являются следующие¹:

- внешняя среда рассматривается как макроокружение;
- предполагается, что описание процессов организационных изменений должно осуществляться в терминах адаптации организации к той части макроокружения, которая называется культурным (или символическим) окружением (ценности, социальные нормы, социальные институты, верования);

- культурное окружение выступает одновременно и как «официальный фон» функционирования организации, и как базовый фактор, определяющий условия ее возникновения, состояния, строения и логику развития, способы и направления деятельности;

- при исследовании механизма структурных изменений внимание должно быть сосредоточено не на необходимости повышения эффективности деятельности единичной организации, а на потребности в обеспечении адекватного соответствия форм деятельности и структуры организации принятым в обществе правилам и социальным нормам;

- итогом адаптации организации к символическому окружению является обеспечение легитимности ее деятельности и повышение способности к выживанию во внешней среде;

- помимо символического окружения как базового фактора признается роль и других переменных, влияющих на жизнедеятельность организации (технология, цели, результативность, конкурентоспособность и др.), однако им отводится второстепенное значение;

- нормативные требования, предъявляемые организации символическим окружением, и требования эффективности единичной организации рассматриваются как несвпадающие.

Согласно исходным положениям данной теории именно «социальные нормы, правила и институциональные отношения», сложив-

¹Подробнее см.: Шершина В. В. Социальные теории организации. М.: ИЦФРА-М, 2000. С. 112–116.

шиеся во внешней социальной среде, рассматриваются как «первичная сила», вызывающая к жизни и поддерживающая организационные формы. Эти понятия являются ключевыми в данной теории.

Согласно положениям неинституциональной теории организации соответствие нормативным требованиям культурного окружения есть условие выживания формальной организации. Чтобы обеспечить это соответствие, организация должна ограждать свои организационные структуры от дестабилизирующих воздействий ряда факторов, которые в большинстве традиционных теорий рассматриваются как необходимое условие успешного функционирования и развития организации (например, от воздействия изменчивых технологий и динамики рынка). Это, по мнению авторов данной теории, ведет в современных условиях к формированию гибких и автономных организационных структур, описанных в концепции сложных организаций.

Важным элементом данной теории является концепция формирования и функционирования так называемых рациональных структур формальной организации. В отличие от большинства традиционных теорий, в которых формальные организационные структуры рассматриваются как способ обеспечения эффективной координации и контроля, в данной теории ставится под сомнение тезис о том, что координация и контроль за деятельностью, а следовательно, та или иная степень централизации управления — это ключевые моменты формирования и развития организаций в современном мире. Согласно положениям данной теории именно институционально признанные правила, а не потребность во внутренней координации деятельности рассматриваются как основа формирования организационных структур. Современная организация функционирует и строится, как правило, в соответствии с официально принятыми в обществе правилами и нормами, которые уже содержат требования координации, а не исходя из ее внутренних потребностей в координации деятельности и контроле.

Рассмотренные выше положения неинституциональной теории организации могут быть конкретизированы следующим образом:

- 1) формальные организации формируются и расширяются по мере возникновения рациональных, институционально признанных правил в конкретных областях деятельности;
- 2) при появлении новых «рациональных мифов-правил, еще официально не подтвержденных» изменяются формальные структуры в уже существующих организациях;
- 3) чем более развито современное общество, тем в большей степени развита рационально-институциональная сфера;
- 4) получив однажды институциональную поддержку, рациональность обретает статус правила с огромным организационным потенциалом.

В конце 80-х — начале 90-х гг. Норт Д. (North D.) считает, что рынок — это сложное и неоднозначное явление¹. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Норту, — это набор правил, процедур соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации богатства. Институты — это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они образуют побудительную структуру обществ и экономик.

Институциональное же развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, являются тогда, когда общество усматривает возможность получения прибыли, которая не может быть получена в условиях уже существующей институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения доходов, а институциональные этому препятствуют, тогда велики шансы возникновения новых институтов.

Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Норт ставит фундаментальный вопрос: почему одни страны богаты, а другие — бедны. И отвечает: «Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности. Используя технику, они определяют стоимость операций и преобразований и, следовательно, рентабельность и обоснованность экономической активности». Норт, развивая свою теорию, пересматривает понятие рациональности. Он делает особый акцент на двух концептуальных проблемах: одна из них возникает при восприятии человеком мира с его множеством фактов, другая — при сортировке этих фактов по важности и расчете оптимального выбора. Анализ ведет к глубокому пониманию роли институтов в решении этих проблем.

9.2. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

По мнению Друкера П. (Drucker P. F.), каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто потребители, что эти

¹ Подробнее см. Мильнер Б. З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 53—55.

потребители ценят и за что платят. Цель практической деятельности организации — обеспечить возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде¹.

История коммерческих (хозяйственных), т. е. действующих ради получения прибыли, организаций уходит корнями в традиционное общество². Те или иные их формы зафиксированы практически во всех великих цивилизациях древности. Наиболее распространены были кунеческие и ремесленные предприятия. Некоторые из них достигали значительных размеров и имели сравнительно сложную организационную структуру. Первые капиталистические (эпоха рыночной экономики) фирмы были небольшими предприятиями, организованными как единоличные владения или товарищества (партнерства). Владелец (или совладельцы) вносил весь необходимый для деятельности фирмы капитал и лично управлял компанией. Заинтересованность владельца в успехе фирмы и практически полное отсутствие формализма и бюрократизма сделали единоличные компании и товарищества идеальным типом организации мелкой фирмы. Вплоть до нашего времени именно на таких основаниях действует около 4/5 от общего числа фирм развитых стран.

9.2.1. Методология классификации организаций

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде. Данные организации могут производить продукцию в виде товара, услуг, информации или знаний³. Согласно широкой трактовке к организациям относятся самые разные типы целевых социальных общностей (коллективов), имеющих иерархическое строение и использующих средства социальной регуляции, контроля и координации — от государства до семьи⁴. Типы организаций могут различаться по разным основаниям:

- форме собственности;
- цели;
- производственной направленности;
- масштабу охвата;
- сложности;
- способу и степени жесткости строения;
- степени формализации отношений;
- средствам регуляции и др.

Так, например, Барнард Ч. (Barnard Ch.) подразделял организации по масштабу охвата на:

¹ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2000. С. 67.

² Галыхович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 65–66.

³ Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 38.

⁴ Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 133.

- социальные (например, государства);
- частные, к которым он относил все остальные.

По степени жесткости и формализации иерархически построенных властных структур на:

- скалярные (ступенчатые);
- латеральные (боковые).

Подразделение организаций по сложности строения на простые и сложные характерно для Этzioni А. (Etzioni А.) и представителей ситуационной школы в теории организации.

В классификации Пригожина А. И. за основу приняты степень формализации отношений и способность сотрудников влиять на цели организации. Он выделяет три типа организаций:

- административные (обобщенное наименование разных типов организаций — коммерческих, производственных, образовательных, государственных и др.);
- общественные (партии, союзы);
- ассоциативные (семья, религиозная община).

Чаще всего объектом изучения социологии организаций выступают именно административные организации, которые классифицируются по разным основаниям: типу собственности, профилю специализации, технологии цели и т. д. Однако с точки зрения социологии наибольший интерес представляют такие основания классификации, как тип административной структуры, используемые средства социальной регуляции, отношения власти, стадия развития организации, тип организационной структуры, стиль руководства.

Классификация организаций важна по трем причинам¹:

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

Организации могут быть:

- **правительственные и неправительственные.** Статус **правительственной организации** дается официальными органами власти. К **неправительственным организациям** относятся все другие организации, не имеющие такого статуса;

- **коммерческие и некоммерческие.** **Коммерческие организации** строят свою деятельность на получении прибыли в интересах учредителей (владельцев), а для **некоммерческих** основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль после вычета всех видов налогов идет не учреждениям, а на развитие организации;

¹ Смирнов Э. А. Указ. соч С. 29—31.

– бюджетные и небюджетные. **Бюджетные организации** строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты налогов, а **небюджетные организации** сами изыскивают источники финансирования;

– общественные и хозяйственные. **Общественные организации** строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде), а **хозяйственные** – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде;

– формальные и неформальные. **Формальные организации** – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т. д., которые выступают как юридические или неюридические лица. **Неформальные организации** – это незарегистрированные в государственном органе организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К **неформальным организациям** относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение прибыли. Однако возможно возникновение неформальной организации внутри формальной. Это естественный процесс, возникающий тогда, когда развитие технологий, профессионализма персонала в организации идет быстрее, чем совершенствование организационных форм, функций, стиля и методов управления организацией.

Следует заметить, что феномен формализации управленческих и деловых отношений как важнейший признак современных административных организаций был впервые проанализирован Вебером в его концепции бюрократии, хотя понятие формальной организации было введено значительно позже. Что касается неформальной организации, то впервые это понятие введено представителями школы человеческих отношений в теории организации и управления.

Формальная (официальная) организация – это базовая целевая подсистема социальной организации в административных системах, выполняющая функцию социальной регуляции поведения работников в организации, а также функцию их интеграции для достижения институциональных целей. Она представляет собой систему установленных администрацией правил, стандартов, предписаний, программ, регулирующих поведение работников и деятельность организации, которая закреплена в нормативных документах (например, в уставе организации), фиксирующих взаимосвязь формальных (должностных и профессиональных) позиций. Требования к каждой должностной позиции универсальны, рутинны и стандартны и строятся без учета личностных особенностей работников¹.

Неформальная организация – в наиболее распространенной трактовке наименование одной из подсистем социальной регуляции поведения (деятельности) людей в организационной системе. В неформаль-

¹Шербина В. В. Указ. соч. С. 208.

ной организации используются механизмы самоорганизации. Она существует наряду с формальной организацией и реализуется на уровне малой контактной группы. Основным источником регуляции поведения людей в неформальной организации выступают нормы и ценности, регулирующие систему отношений на уровне межличностных взаимодействий и прямых контактов. В отличие от формальной организации неформальная организация является сферой регулирования поведения конкретных людей как в деловой жизни, так и вне ее. Нормативная система неформальной организации отличается большей гибкостью и динамичностью по сравнению с формальной организацией и не ориентирована изначально на достижение общих организационных целей. Для неформальной организации характерны групповые санкции в качестве реакции на отклонение от неформальных (не зафиксированных в нормативных документах) норм, поведенческих трудовых стандартов, а также подвижность и спонтанность целей и норм¹.

К хозяйственным организациям относятся²:

- юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных);
- неюридические лица всех форм.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности: государственную, муниципальную, общественную, арендную, частную, групповую. Встречаются организации со смешанной формой собственности, например акционерные общества, в которых государство имеет только часть акций, а остальные принадлежат частным лицам – юридическим или физическим.

Хозяйственные организации принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные. Критериями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующем секторе.

9.2.2. Современные организационно-правовые формы организаций

• Зарубежные хозяйственные организации

Классификация фирм (организаций) по различным принципам, положениям дает возможность получить в результате изучения конкретной фирмы полное представление об организационно-правовом положении фирмы, характере и масштабах ее деятельности, позициях фирмы на мировых рынках, внутрифирменных отношениях в крупных фирмах. Предлагаемая классификация различает фирмы по³:

- виду и характеру хозяйственной деятельности;

¹ Там же. С. 116.

² Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 38–40.

³ Подробнее см.: Гершикова И. Н. Менеджмент. М: ЮНИТИ, 1995. С. 32–55

- правовому положению;
- характеру собственности;
- принадлежности капитала и контролю;
- сфере деятельности.

Вид и характер хозяйственной деятельности

По виду и характеру хозяйственной деятельности различают следующие виды фирм:

- промышленные;
- торговые;
- страховые;
- транспортно-экспедиторские;
- инжиниринговые;
- туристские;
- арсенальные и др.

Правовое положение фирмы

По этому признаку определяют, кто, в каком размере несет ответственность по обязательствам фирмы, т. е. кто будет оплачивать долги фирмы, если она обанкротится. От правового положения фирмы зависит, кому предоставляется право (полномочие) заключать сделки от имени фирмы. В отношениях с контрагентами сделка считается действительной даже тогда, когда она выходит за рамки уставной цели или совершается лицом с превышением предоставленных ему фирмой полномочий. Выход за рамки предмета деятельности, предусмотренного в уставе, или предоставленных полномочий может служить основанием для привлечения к ответственности действующих от имени фирмы лиц, с которыми сделка была заключена.

Правовое положение фирм в зарубежных странах весьма различно и определяется гражданским и торговым правом каждой страны. Обычно все фирмы, зарегистрированные в торговом реестре данной страны, являются юридическими лицами, т. е. выступают в гражданском и торговом обороте в качестве самостоятельного субъекта права. Юридические лица — это объединения лиц и объединения капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность (имущество юридического лица обособлено от имущества его членов). Юридическое лицо характеризуется следующими признаками:

- общей целью, определяемой членами объединения;
- наличием организационной структуры, обеспечивающей единство в процессе хозяйственной деятельности;
- самостоятельной имущественной ответственностью по обязательствам, в которые оно вступает;
- независимым существованием от лиц, входящих в его состав;

— независимым существованием объединения от смены лиц, в него входящих.

Все фирмы в зарубежных странах по правовому положению можно разделить на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

• Единоличное предприятие (sole proprietorship)

Является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия). Данное предприятие может быть зарегистрировано в торговом реестре как самостоятельное или как филиал другого предприятия того же предпринимателя.

• Объединения предпринимателей

Единой классификации объединений предпринимателей в зарубежных странах не существует. Наиболее распространенным является их деление в зависимости от характера объединения (лиц или капиталов) и от степени ответственности участников объединения по обязательствам фирмы (всем своим имуществом или только вкладами участников). Объединение лиц основано на личном участии их членов в ведении дел фирмы. Объединения капиталов имеют целью концентрацию капиталов и освобождение участников от риска, возникающего в результате хозяйственной деятельности.

В большинстве стран принято деление объединений предпринимателей на следующие виды: полное товарищество, командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество. Товарищества — это объединения лиц, общества — объединения капиталов. По существу нет принципиальных отличий между этими понятиями в западноевропейских странах, в Англии и в США. Вместе с тем существуют определенные особенности в способе образования капитала и терминологии.

Полное товарищество — это объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Полное товарищество не обязано публичной отчетностью, т. е. не обязано публиковать сведения о результатах хозяйственной и финансовой деятельности.

Командитное товарищество — это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (командитисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом. Полные товарищи участвуют в товариществе как своим капиталом, так и хозяйственными усилиями,

а вкладчики — только своим капиталом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью — это форма объединения капиталов. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом. Капитал этого общества подразделяется на доли участия — пай, которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными.

Акционерное общество (Joint stock company) представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков-акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. Акционерные общества обязаны публиковать годовые отчеты о своей деятельности (отчет правления, баланс и счет прибылей и убытков) по истечении каждого финансового года.

В целях унификации правового регулирования образования и деятельности фирм в странах ЕС была принята единая классификация фирм по правовому положению, которая применяется в новом законодательстве всех стран — членов ЕС. Согласно этой классификации выделяются два вида компаний: публичного типа и частного типа. Оба вида компаний — это компании с ограниченной ответственностью:

- **компания публичного типа** по правовому положению соответствует акционерному обществу, ее капитал образуется путем публичной подписки на акции, она не подвергается каким-либо ограничениям в отношении членства и подписки на акции;

- **компания частного типа** соответствует по правовому положению обществу с ограниченной ответственностью.

В США различают два вида объединений: партнерства и корпорации. Партнерства (Partnership) — это объединения лиц, корпорации (Corporation) — объединение капиталов. По закону США партнерство может быть общее и ограниченное:

- **общее партнерство (General partnership)** образуется на основе закона, но не признается юридическим лицом, хотя и обладает определенными свойствами правосубъектности. Оно определяется как объединение двух или более лиц для ведения дел с целью извлечения прибыли. Любой компаньон общего партнерства обладает компетенцией представлять других владельцев и принимать финансовые обязательства. Каждый участник общего партнерства несет неограниченную персональную ответственность по долгам, обязательствам и другой задолженности фирмы;

- **ограниченное партнерство (Limited partnership)** в США называется «товарищество на вере» и соответствует по своему положению коммандитному товариществу.

Пассивное объединение (Joint stock association) имеет капитал, состоящий из пассивных вложений участников, которые получают акции, свободно обращающиеся на бирже. Все участники несут полную ответственность за долги и обязательства объединения. Понятию акционерного общества в США соответствует предпринимательская корпорация (Corp., Inc.) в отличие от публичных и непредпринимательских корпораций, не преследующих целей получения прибыли. Как и в акционерном обществе, в корпорации акционер несет ограниченную ответственность по обязательствам и долгам общества только в пределах суммы, уплаченной за акции. Капитал корпорации делится либо на акции, либо на пай, между которыми не существует принципиального различия. Корпорации обязаны публичной отчетностью.

Специфическим видом гражданско-правового договора является договор о трасте (trust). Участники договора передают свои финансовые средства или другое имущество, из которых финансируется или формируется предприятие, третьему лицу (иногда специально созданному для этой цели) под его доверительное управление. Это третье лицо (часто крупный банк или специальная управленческая компания) выступает в качестве доверительного собственника созданного таким образом предприятия, а его участники формально не имеют уже никаких прав (и законных возможностей) участвовать в управлении или влиять на это управление. Однако на самом деле они часто решают все вопросы управления предприятием, включая и подбор доверительного собственника (фактически наемного управляющего предприятием).

Характер собственности

По характеру собственности различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные.

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных как на основе системы участия, так и на основе договоренностей между участниками объединения. В практике сложились определенные типы объединений, которые различаются в зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это — картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

• **Картель** представляет собой объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности — регулирования сбыта.

• **Синдикат** — это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

• **Пулы (Pool)** также относятся к объединениям картельного типа. Пулом называется объединение предпринимателей, предусматривающее собой порядок распределения прибыли его участников.

• **Трест** представляет собой объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежащие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность

• **Концерн** — это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Объединенные в концерне предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгового товарищества. Концерн полностью контролирует деятельность входящих в него компаний

• **Промышленные холдинги** — это компании, которые сами не занимаются производственной деятельностью, а только осуществляют путем системы участия контроль за деятельностью входящих в них предприятий. Компании, входящие в холдинг, обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью и заключают международные коммерческие сделки от своего имени. Однако решение основных вопросов, относящихся к их деятельности, принадлежит холдинговой компании

• **Финансовая группа** объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей экономики. В отличие от концерна во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него компаний, а также координируют все сферы их деятельности.

Государственные фирмы выступают наряду с частными фирмами контрагентами. Их наиболее распространенной правовой формой, так же как и частных фирм, является форма объединений предпринимателей — акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью. Под государственными предприятиями понимаются как чисто государственные, так и смешанные, или полугосударственные.

Кооперативные фирмы (союзы) в развитых странах представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности, преследующей коммерческие цели

Принадлежность капитала и контроль

По этому признаку различают следующие виды фирм: национальные, иностранные, смешанные.

Национальными называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны

Иностранными называют фирмы, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или в определенной части, обеспечивающей им контроль

Смешанными по капиталу называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или нескольких стран.

Сфера деятельности

К международным относятся фирмы, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала и контролю большинство из них — национальные. Отличительными особенностями международных фирм являются

- наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах,
- использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий;
- контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в правовом положении филиалов и дочерних компаний.

Филиал не имеет юридической самостоятельности и, следовательно, не может вести дела от своего имени: заключать сделки, вести бухгалтер, отчитываться перед аудиторами.

Дочерние компании, обладая юридической самостоятельностью, выступают на рынке от своего имени и за свой счет.

Российские хозяйственные организации

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации предусматриваются следующие формы организаций¹:

коммерческие.

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные кооперативы,
- государственные и муниципальные унитарные предприятия,

некоммерческие

- потребительские кооперативы;
- общественные или религиозные организации (объединения);
- благотворительные и другие фонды;
- учреждения.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

Юридическим лицом признается организация, которая:

- зарегистрирована в установленном порядке;
- имеет расчетный счет в банке,
- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права,

¹Подробнее см. Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 41–56.

- выполняет возложенные обязанности;
- имеет самостоятельный баланс или смету;
- может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо пунктов, перечисленных для юридического лица.

Любая собственность характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности.

• **Владение** — это фактическое обладание вещью. Владение может быть законным (титულным) или незаконным, т. е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи (например, арендатор, залогодержатель).

• **Пользование** — это право потребления вещи с учетом ее назначения. Здесь имеется в виду эксплуатация оборудования, земли, имущества и получение от нее доходов.

• **Распоряжение** — это право определять юридическую судьбу вещи. Лицо, наделенное правом распоряжения, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи в наем, уничтожения и т. д. Лишение данного права означает лишение права собственности (вещного права).

• **Ответственность гражданская (бремя собственности)** — это обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Ответственность может быть долевой, солидарной и субсидиарной:

- **долевая** ответственность возникает при наличии нескольких должников и вытекающего из договора порядка их ответственности. Это могут быть равные доли или доли, пропорциональные их вкладам;

- **солидарная** ответственность также определяется договором и существует при неделимости предмета обязательства. При этом требования об ответственности могут быть предъявлены как ко всем должникам совместно, так и к любому из них в отдельности;

- **субсидиарная** ответственность определяет дополнительную ответственность третьих лиц за надлежащим исполнением обязательств, например организаций или физических лиц — гарантов по договору. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

Основные правовые формы организаций следующие¹:

- полное товарищество;
- товарищество на вере (коммандитное товарищество);
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;

¹Подробнее см: Галькович Р. С., Набоков В. И. Указ. соч. С. 65—81; Мильнер Б. Э. Теория организаций. М: ИНФРА-М, 1999. С. 187—198; Смирнов Э. А. Указ. соч. С. 43—52

- акционерное общество;
- потребительский кооператив;
- производственный кооператив (артель);
- унитарное предприятие;
- дочерние и зависимые общества;
- фонд;
- учреждение;
- ассоциации и союзы.

9.2.3. Организационные формы в международном бизнесе

Международная коммерческая сделка

Международное коммерческое дело (бизнес) – это особая область теоретических и практических знаний, связанных с организацией и техникой проведения международных коммерческих операций, обслуживающих международный обмен материальными ценностями и услугами. Для того чтобы обмен совершился, необходимо провести определенные взаимосвязанные действия¹:

- найти покупателя;
- заключить с ним сделку-договор;
- исполнить договор.

Международные коммерческие операции подразделяются на **основные** (в основном коммерческий экспорт и импорт), **осуществляемые** на возмездной основе между непосредственными участниками этих операций (контрагентами разных стран), и **обеспечивающие**, связанные с продвижением товара от продавца к покупателю. Осуществление международных операций требует применения определенных правовых форм и использования конкретных методов их проведения.

Правовой формой, опосредующей международные коммерческие операции, является международная торговая сделка, обязательное условие которой – заключение ее с иностранным контрагентом. Под **международной торговой сделкой** понимается договор (соглашение) между двумя или несколькими сторонами, находящимися в разных странах, по поставке установленных количества и качества товарных единиц и (или) оказание услуг в соответствии с согласованными сторонами условиями.

Международные торговые сделки характеризуются следующими чертами:

- значительным расширением номенклатуры и изменением характера продукции;
- комплексным характером сделок на поставку оборудования для целых предприятий;
- роста масштабов сделок;
- расширением практики поставок «под ключ»;

¹Подробнее см.: Герчикова И. Н. Международное коммерческое дело. М.: ЮНИТИ, 1996. С. 7–14; 99–102; 227–232.

- осуществлением крупномасштабных сделок совместно с компаниями разных стран путем создания консорциумов.

В международной торговой практике широко используются типовые контракты. **Типовой контракт** — это примерный договор или ряд унифицированных условий, изложенных в письменной форме, сформулированных заранее с учетом торговой практики или обыкновений и принятых договаривающимися сторонами после того, как они были согласованы с требованиями конкретной сделки. Типовые контракты применяются чаще всего при заключении сделок на:

- стандартные виды машин и оборудования, потребительские товары;
- промышленное сырье, поставляемое на долгосрочной основе;
- массовые сырьевые и продовольственные товары.

Организационные формы

В зависимости от характера совершаемых операций различают следующие виды организационных форм (торгово-посреднических фирм): торговые, комиссионные, агентские, представительские, брокерские и др.

Торговые фирмы

Торговые фирмы, как правило, осуществляют операции за свой счет и от своего имени. По характеру совершаемых операций эти фирмы подразделяются на:

- **торговые дома** (merchant houses, merchants, trading merchants), которые закупают товары у производителей или оптовиков своей страны и перепродают их за границей; приобретают иностранные товары за рубежом и перепродают их местным оптовикам или розничным торговцам, а также промышленным потребителям. Торговые дома осуществляют в основном операции за свой счет;

- **экспортные фирмы** (export merchants, export firms) — это торговые предприятия, которые закупают за свой счет товары на внутреннем рынке и затем перепродают их от своего имени за границей;

- **импортные фирмы** (import merchants), которые закупают за свой счет за границей товары и продают их затем на внутреннем рынке промышленникам, оптовым и розничным торговцам.

Комиссионные фирмы

Комиссионные фирмы выполняют разовые поручения комитентов и действуют от своего имени, но за счет комитента. В зависимости от вида совершаемых операций и характера взаимоотношений с комитентом различают:

- **комиссионные экспортные фирмы** (export commission houses), которые могут выступать представителем продавца либо покупателя;

- **представитель продавца** (selling merchant) выполняет поручения отечественного производителя-экспортера по продаже его товаров на заграничном рынке и получает от него комиссионное вознаграждение.

— представитель покупателя (buying indent house) выполняет поручение иностранного покупателя по закупке товаров на рынке своей страны. В этом случае комиссионная фирма размещает заказы (инденты) иностранных импортеров у производителей своей страны. В обязанности представителя входят также транспортировка и страхование грузов, подписание контракта и осуществление расчетов от имени покупателя.

Наиболее важными среди комиссионных экспортных фирм — представителей покупателя являются **конфирмационные дома** (confirming house). Для них характерно принятие на себя риска по кредитам, которые они от лица производителя-экспортера предоставляют покупателям;

- **комиссионные импортные фирмы** (import commission house), которые выступают представителями покупателей своей страны. Они размещают заказы у иностранных производителей от своего имени за счет отечественных комитентов.

Агентские фирмы

Выступают от имени и за счет принципала. В зависимости от условий договора фирма либо сама заключает сделки от его имени и за его счет, либо только посредничает при заключении сделок. По местоположению агентские фирмы подразделяются на агентов в стране принципала (экспортный агент, агент-резидент) и агентов в иностранном государстве (заграничный сбытовой агент, заграничный закупочный агент).

- **Экспортным агентом** (export agent) называется торговая фирма, выступающая по поручению одного или небольшого числа промышленных фирм своей страны на основе заключаемого между ними агентского договора.

- **Импортный агент**, или **агент-резидент** (resident agent), находящийся в стране принципала, — это фирма, осуществляющая импортные операции за его счет.

- **Заграничный сбытовой агент** (sales agent) — это фирма, которой предоставлено право компанией другой страны действовать от ее имени и за ее счет на определенной территории в иностранном государстве по установленной номенклатуре товаров.

- **Иностранная закупочная агентская фирма** (buying agent) выполняет операции по закупке товаров за границей для своих принципалов.

Представительские фирмы

Представительские фирмы (firms representative) — это лицо или компания, назначенная экспортером с целью подыскания агентов, дистрибьюторов и стокистов экспортирующей компании на определенных рынках и наблюдения за их деятельностью. Представитель фирмы сам в торговых переговорах не участвует и сделки не заключает. Он может быть резидентом в иностранном государстве или осуществлять свою деятельность путем регулярных поездок за границу.

Брокерские фирмы

Брокерские фирмы (brokers) – это особый вид посреднических фирм, в обязанности которых входит функция свести контрагентов. По законам некоторых стран брокеры не могут выступать сами покупателями или продавцами товаров, которые им поручено продать или купить.

Факторы

Факторы (factors) – торговые посредники, выполняющие широкий круг посреднических обязанностей от имени экспортера. Они не только осуществляют экспорт продукции своего принципала, но и финансируют экспортные операции (оплата аванса производителю, выдача кредитов покупателям), производят страхование экспортных кредитов, инкассацию платежей в стране сбыта, а также содействуют подбору зарубежных агентов. Их многочисленные конторы, расположенные в странах сбыта, берут на себя операции по приемке товаров в портах назначения.

9.3. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

9.3.1. Человек в системе социальной организации

Термин «социальный» имеет двойной смысл. В широком смысле он означает «общество в целом». При таком определении понятие «социальное» тождественно понятию «общественное». В узком смысле термин «социальный» означает наличие социальных связей между людьми. Социальные связи характеризуют взаимодействие индивидов и групп индивидов, преследующих определенные социальные цели в конкретных условиях места и времени.

В социологии понятия «человек» и «личность» относят к одному объекту и считают их синонимами. Интерпретация понятий «человек» и «личность» имеет значение для решения многих проблем, связанных с менеджментом вообще и с принятием управленческих решений в частности. Тем не менее понятия «личность» и «индивидуальность» различаются. Понятие индивидуальности означает неповторимое своеобразие отдельного человека, совокупность только ему присущих особенностей. Понятие личности связано с определенными специальными характеристиками, отражающими принадлежность к той или иной социальной группе.

Социальный менеджмент имеет дело с человеком, взятым в его социальном качестве, с личностью, управлением процессами взаимодействия социальной среды и личности. Социальное качество человека представляет собой совокупность элементов, определенным образом взаимосвязанных и обусловленных типом взаимодействия личности с другими людьми в конкретных условиях (рис. 9.1).

Социальный статус и социальная роль имеют важное значение в менеджменте. Социальный статус характеризует место, которое

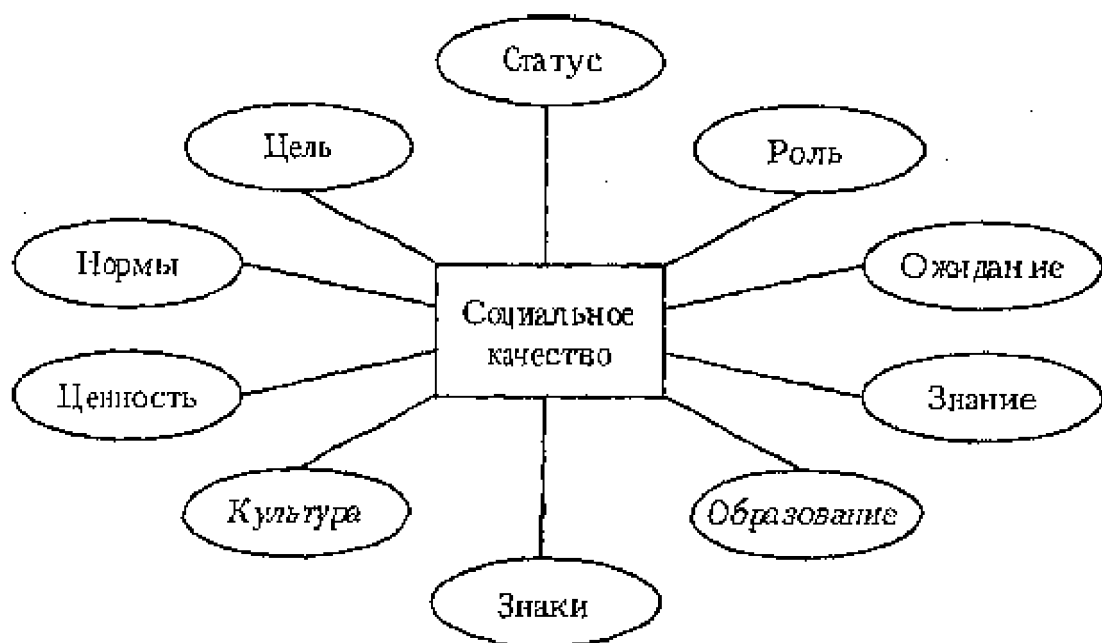


Рис. 9.1. Совокупность элементов социального человека

индивид занимает в системе социального качества. Он выражается в внешнем поведении и облике, во внутренней позиции, например в ценностных ориентациях, мотивациях и т. п. (рис. 9.2).

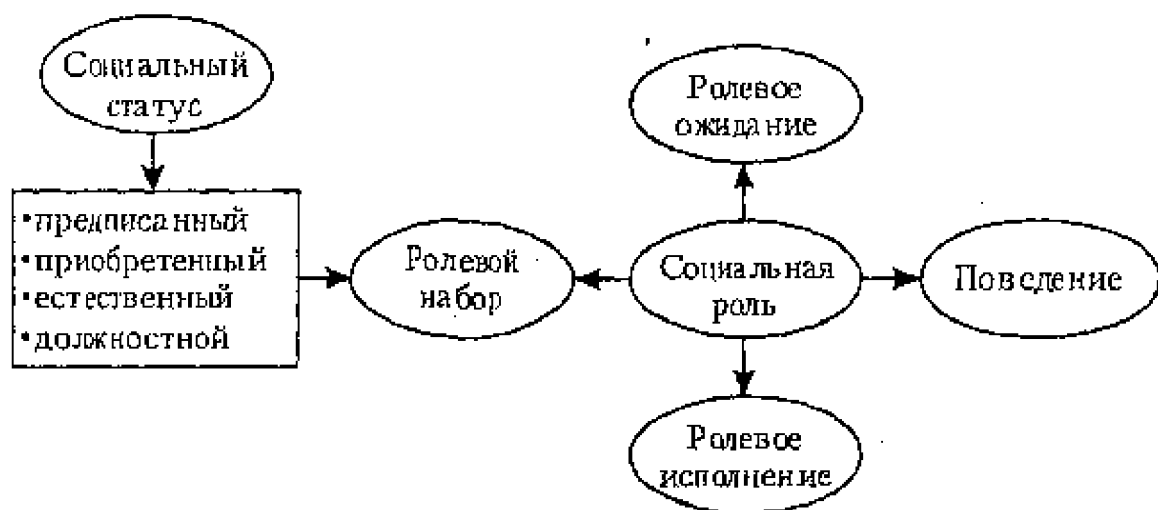


Рис. 9.2. Значение социального статуса человека в менеджменте

Таким образом, индивид, имеющий определенный социальный статус, играет соответствующую роль в социальной системе. Это имеет значение для разработки и обоснования управленческих решений. Предписания, ожидания, пожелания и другие ролевые требования возникают в конкретных социальных нормах, группируемых вокруг социального статуса: описание типа поведения, соответствующего определенной роли предписания (требования), связанного с данным поведением; оценка выполнения предписанной роли; санкции (социаль-

ные и экономические последствия). Социальные санкции служат одним из методов социального регулирования. Опосредующим звеном между целями общества и личности выступает социальная система. Она представляет собой взаимосвязанную систему социальных статусов, ролей, которые исполняют входящие в нее члены. Для социального менеджмента важно поведение человека, который является объектом социальных отношений, т. е. действий, имеющих место со стороны общества и его институциональной системы.

Социальная деятельность, как и управленческая, осуществляется посредством исторически сложившихся типов и форм взаимодействия и отношений человека с другими людьми. Она может осуществляться в различных сферах и на различных уровнях социальной организации общества, и как любую деятельность ее можно рассматривать как состоящую из разных взаимосвязанных подсистем (рис. 9.3)

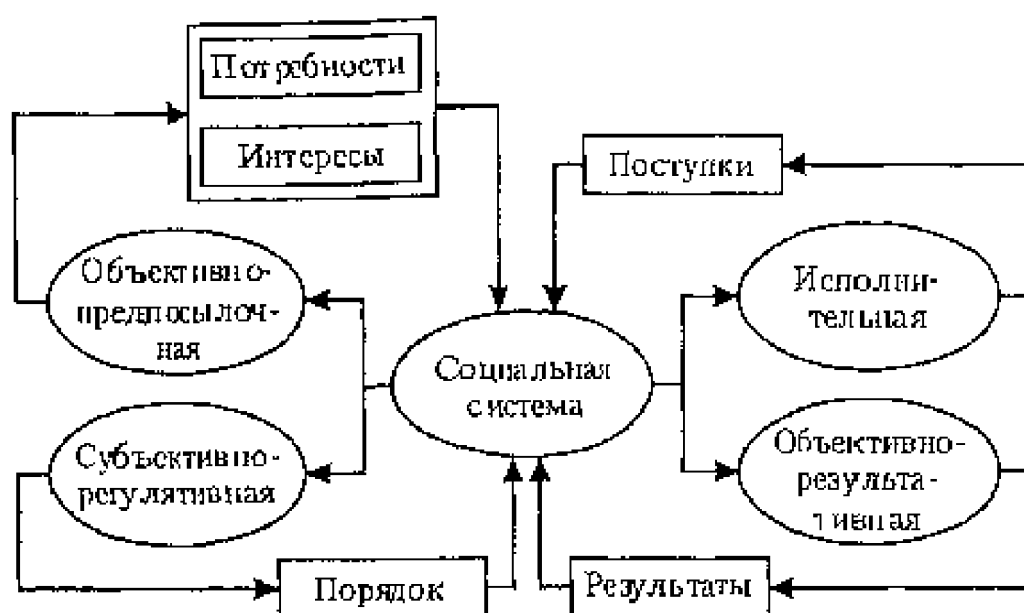


Рис. 9.3. Социальная система деятельности человека в менеджменте

Социальные процессы связаны с социальными отношениями между индивидами и социальными группами как носителями различных видов деятельности, различающимися социальными позициями и ролями в жизни общества, т. е. с определенными видами общественных структур и соответствующих им общественных отношений.

Следует заметить, что все модели человеческого поведения, использованные в разнообразных учениях об экономической жизни общества, обязательно строились на представлениях о человеке как субъекте экономической жизни и его социальных качествах. Эти представления порой либо упрощались до известной модели «хомо оeconomicус» Смита А., где из всех человеческих качеств оставалось лишь стремление к материальной выгоде, либо чрезмерно усложнялись, как, например, в психоаналитической модели иррационального,

раздираемого страстями и инстинктами индивида-одиночки. Однако если системообразующим концептом в теории социально-экономических систем остается «конкретный эмпирический индивид» и его поведение, то общие закономерности социального управления оказываются независимыми по отношению к содержанию и инструментальному оформлению человеческой деятельности. Что касается специфических особенностей поведения субъектов управленческой деятельности, то они определены условиями организации общественного производства, т. е. совокупностью действий элементов институциональной системы менеджмента организации.

Воздействие факторов окружающей среды менеджмента на поведение организации или ее участников выражается во все усиливающемся требовании проявлять социальную сознательность и ответственность, подотчетность интересам общества. Проведение и повышение социальной ответственной управленческой деятельности оправдано не только с моральной, но и экономической точки зрения. Соблюдение всех норм и правил рыночного поведения — моральных, юридических и экономических — делает возможным заключить и исполнить рыночное соглашение или сделку, что, в свою очередь, обеспечивает достижение чистого социального выигрыша (рис. 9.4).

Совокупность воздействия этих правил и норм поведения вынуждает обращать особое внимание на оценку возможных последствий принятых управленческих решений для общества и окружающей среды в целом или состояния отдельных сфер. Например, в области предложения потребительских товаров, услуг и рабочих мест главным требованием к менеджменту является согласование деятельности с изменениями социальных ценностей, приоритетов и понимания качества жизни. При этом вовсе не предполагается, что все указанные факторы находятся под контролем отдельных менеджеров или организаций, но крупные организации или их общественные объединения, как правило, в состоянии осуществлять такой контроль.

9.3.2. Понятие социальной организации

Социальные системы в зависимости от поставленных целей могут быть образовательными, экономическими, политическими и др. Наиболее распространены социально-экономические системы. Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями. Эти организации играют существенную роль в современном обществе. Их особенности¹:

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;

¹ Смирнов Э. А. Основы теории организации М. ЮНИТИ, 2000. С. 22–23.

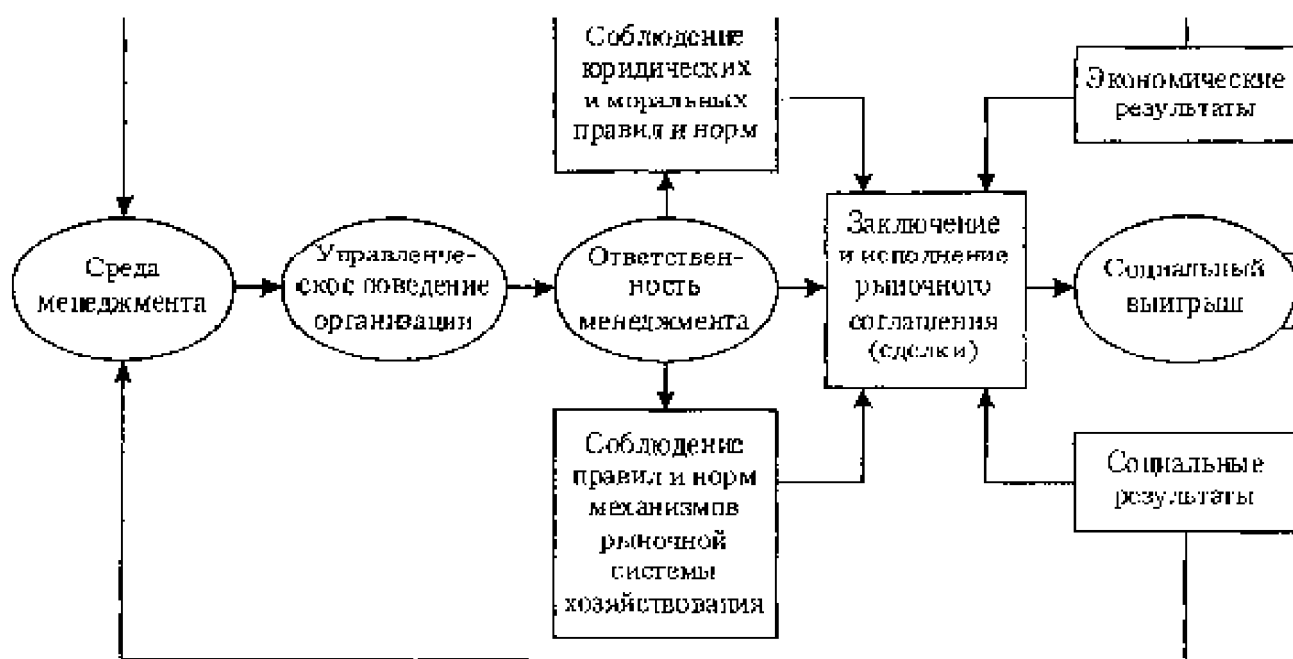


Рис. 9.4. Общая схема ответственности менеджмента организации

- формирование единства различных интересов людей. Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;

- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

Механизмы взаимодействия людей через социализацию создают систему контроля, включающую наказание и поощрение индивидов так, чтобы выбираемые ими действия не выходили за рамки допустимых для данной системы норм и правил поведения. В социальной организации проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы. К объективным относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности организации (в соответствии с жизненным циклом организации), процессы, связанные с действиями законов организации, например синергии, композиции и пропорциональности, информированности. К субъективным относятся процессы, связанные с выбором того или иного управленческого решения.

Существуют различные определения понятия социальной организации¹. Так, социальная организация в широком смысле — любые организационные человеческие сообщества или совокупность взаимосвязанных социальных групп, в узком — наименование специфической, собственно социальной, подсистемы регуляции поведения, наличие которой и позволяет рассматривать организацию как социальную систему. При рассмотрении административных, прежде всего производственных, организаций социальная организация выступает как подсистема в рамках сложных социотехнических систем, компоненты которых имеют различную природу (происхождения): технико-технологическую, экономическую и социальную. В этом случае социальная организация рассматривается как социальная подсистема.

В настоящее время не существует единой принятой формулировки социальной организации. В качестве примеров разнородных определений социальной организации в широком смысле можно указать следующие:

- социальная система, характеризующаяся определенной коллективной тождественностью (идентичностью) и имеющая точный список членов, программу деятельности, процедуру перемещения людей;

- совокупность людей, имеющих сходные черты и устойчивые отношения, или система взаимодействия социальных групп, реализующих единую цель;

- социальная единица, характеризующаяся определенностью структуры и координации и представляющая собой ассамблею взаимодействующих человеческих существ;

- система дифференцированных и координируемых видов человеческой деятельности, направленная на решение проблем целого;

- целевая социальная общность.

¹ Подробнее см.: Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 173.

Социальная организация может быть представлена в виде совокупности подсистем, выполняющих отдельные функции или обеспечивающих достижение определенных целей. Примером является модель социальной организации, представляющая ее в виде трех относительно независимых социальных подсистем:

- формальная структура, направленная на достижение общеорганизационных целей;
- кооперированная система, ориентированная на достижение целей индивидов, прежде всего на успешное прохождение ими определенных этапов карьеры,
- политическая система (деловая стратегия), нацеленная на выполнение задач подразделениями (организации) и оказание воздействия на них.

В социологии организаций социальная система, трактуемая в узком смысле, — это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура, прежде всего социальные нормы. Составляющими этой подсистемы являются обычно формальная и неформальная организации.

Сторонники социотехнического подхода в теории организации рассматривали социальную организацию как самостоятельную подсистему в рамках социотехнической системы. Выявление социальной организации в качестве специфической подсистемы основывается, с одной стороны, на признании того, что субъектом и объектом регламентации поведения в организации могут быть только люди (как носители определенного типа поведения и субъекты деятельности), а с другой — на признании фактического многообразия природы средств регуляции в организации (технология, деньги, культура и др.) В отличие от технической и экономической подсистем средствами регуляции поведения в социальной организации выступают человеческие отношения. Таким образом, социальная организация может быть охарактеризована как подсистема регуляции в организации, базирующаяся на социальных средствах регуляции поведения и деятельности людей.

В некоторых концепциях в качестве составляющей социальной организации наряду с формальной и неформальной организацией указывается внеформальная организация. **Внеформальная организация**¹ — понятие, введенное в теории организации Дабином Р. (Dubin R.) в рамках его концепции организации как социотехнической системы. Согласно этой концепции внеформальная организация представляет собой особую подсистему социальной регуляции поведения в деятельности людей в производственных организациях, сосуществующую с такими подсистемами, как технико-технологическая, формальная и неформальная. Понятие внеформальной организации в теорию организации введено в результате усложнения представлений о природе и функциях неформальных отношений в организации.

¹Щербина В. В. Указ. соч. С. 31.

Особенность неформальной организации заключается в обеспечении известной вариативности¹ при выполнении частных деловых задач в рамках организации и предписаний формальной организации. Ее основные задачи – модификация жестких правил поведения, predeterminedенных технической организацией и зафиксированных в нормах формальной организации, учет специфики частных задач, выполняемых в рамках заданной деятельности. Согласно Дабини неформальная организация ориентирует индивида на решение творческих задач в пределах границ и форм, определенных формальной организацией. Термин неформальной организации используется также рядом отечественных специалистов. Так, по мнению Пригожина А. И., неформальная организация – это одна из двух подсистем неформальной регуляции, осуществляющая с социально-психологической подсистемой, в которой неформальные механизмы регуляции поведения не связаны со сферой деловых отношений. Неформальные отношения возникают по поводу и в процессе продуктивной деятельности. Неформальная организация использует механизмы самоорганизации в сфере деловых отношений для достижения институциональных целей.

Таким образом, социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К социальным связям относятся²

- межличностные, бытовые отношения;
- отношения по уровням управления,
- отношения к человеку общественных организаций.

К экономическим связям относятся:

- материальное стимулирование и ответственность;
- прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Соотношение этих связей играет решающую роль при создании или диагностике состояния организации.

Наличие интегративных качеств, целостность, эмерджентность – признаки, отличающие социальные системные объекты от несистемных. В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношения со средой можно выделить некоторые основные уровни социальных систем³:

• **первый уровень социальных систем** – самый широкий и сложный – все конкретно-историческое человеческое общество, совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений – экономических, политических, собственно социальных и ду-

¹ Вариативность (от лат. *varitio*) – изменение, некоторое отклонение от типа, чего-либо. – *Примеч. авт.*

² Подробнее см. *Смирнов Э. А. Указ соч. С 31–35*

³ Подробнее см. *Белая А. А., Коротков Э. М. Системология организации М ИИФРА-М, 2000 С 38–45*

ховных; в этом самом широком понимании социального конкретное общество выступает как динамическая социальная система;

- **второй уровень социальных систем** — это сообщества, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элита, поселения);

- **третий уровень социальных систем** — это организации, действующие в реальном секторе экономики (кредитно-финансовые учреждения, научные, научно-образовательные фирмы, корпорации, общественные объединения и др.);

- **четвертый (первичный) уровень социальных систем** — это цехи, бригады, участки, профессиональные группы в рамках фирмы, предприятия. Их отличительная особенность — непосредственные контакты каждого с каждым.

Первая группа компонентов социальной системы — это человек: существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента — сущностная и важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем, скажем, биологического порядка.

Вторая группа компонентов социальной системы — процессы (экономические, социальные, политические, духовные), совокупность которых представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными, но они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третья группа компонентов социальной системы — вещи, т. е. предметы, вовлеченные в орбиты хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, оборудование, средства связи и управления и т. п., созданные человеком и используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности).

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу — это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, ритуалы, традиции, верования, которые опять обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.

Социальные системы как никакие другие подходят под определение тектологических систем. Тектологический механизм их жизнедеятельности представляет собой образование системного комплекса, т. е. соединение совокупности элементов в определенной упорядоченности. Внутри этой системы имеют место процессы регулирования взаимодействия составляющих ее элементов, направленные на развитие данного комплекса и его лучшую адаптацию к окружающей среде. Усложнение системы может иметь две основные количественные характеристики — либо возрастание суммы ее элементов,

либо уменьшение их числа. Целесообразность и того и другого оценивается с точки зрения обеспечения развития и наилучшей адаптированности системы.

Адаптация социально-экономической системы — это не просто приспособление, а всегда развитие, идущее по пути системной дифференциации, направленное на достижение максимальной устойчивости системы за счет образования дополнительных связей внутри и вне ее. Эволюция социально-экономических систем качественно отличается от эволюции природных систем.

Во-первых, основной эволюционный принцип — принцип целесообразности — не проявляется в рамках общества столь же однозначно, как в природной системе.

Во-вторых, способность социально-экономической эволюции — существование общепрогрессивной тенденции в ее развитии, что подтверждается всей историей человечества, в то время как эволюция чисто природных систем при достижении наибольшей целесообразности обнаруживает тенденцию к своеобразному повторению, цикличности, и нарушение этих долговременных естественных циклов в природной истории часто носило характер катастроф.

В-третьих, передача исторического опыта будущим поколениям, что составляет важнейшее условие их дальнейшего развития, в отличие от систем живой природы, в которых приобретенные признаки генетически не передаются.

С учетом анализа уровней, структуры компонентов социальных систем можно определить общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;
- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Социальные функции организации — понятие, широко используемое в естественных организационных концепциях для обозначения некоторых универсальных требований (функциональных императивов), выполнение которых является необходимым условием для выживания и развития организации, а невыполнение ставит под сомнение ее выживание и целедостижение¹.

В классической трактовке ранних функционалистов социальные функции организации определяются как «роль повторяющегося социального действия», направленного на выживание (или интеграцию) социальной системы.

¹Щербина В. В. Указ. соч. С. 174—175.

В социологических концепциях примерами социальных функций организации могут выступать четыре универсальных требования (системный реquisite) Парсонса Т. — адаптация, целедостижение, интеграция, латентность (скрытность), претендующих на универсальность для любых социальных систем, в том числе организаций.

Барнард Ч. предложил двухфункциональную систему, в которой выделены целевая (продуктивная) и социальная функции организации. Причем последняя направлена одновременно на обеспечение интеграции элементов внутри организации, ее адаптации к требованиям внешней среды и адекватности ситуации, в которой действует организация. По мнению Гоулднера, именно учет наряду с целевой функцией организации (продуктивность) других потребностей системы, необходимых для ее выживания, является важнейшим признаком отличия естественных моделей организации от рациональных.

В отечественной социологии организаций в качестве примера социальных функций организации можно выделить функциональную триаду (целевая, социально-интегративная, управленческо-воспитательная функции) и двухфункциональную систему, которые являются модификацией функциональной модели Барнарда. Социальная функция в этих моделях трактуется как внепроизводственная функция, направленная на сохранение (интеграцию) социальной общности или обеспечение условий развития личности.

Представители рациональных подходов и школ критиковали традиционный функциональный подход к описанию природы организаций за телсологизм (целесообразность), универсализм, нормативизм, уподобление социальных систем биологическим. В то же время следует отметить, что в социологии организаций функции очень редко рассматриваются как результат автоматических механизмов, регулирующих состояние организации и программирующих процессы поддержания ее равновесия. Они выступают скорее как условие, необходимое для свободы выбора стратегии, невыполнение которого может привести к гибели или серьезным сбоям в работе организации. Именно эту особенность социальных функций организации подчеркнул Мертон Р. (Merton R. K.), предложивший существенно отличный взгляд на природу этих функций. Он обратил внимание:

- во-первых, на возникновение дисфункции, под которой понимается неизбежный, побочный, негативный эффект рационального и оправданного с точки зрения поставленных организационных целей действия, что породило целое направление исследований;

- во-вторых, на неоднозначность последствий любого предпринимаемого действия для разных подсистем в социальной системе, что вытекает из его трактовки функции как «агрегированной совокупности последствий действия, значимого для выживания системы»;

- в-третьих, на то, что помимо провозглашенных и осознанных функций социальное действие выполняет целый ряд других функций, явно не провозглашенных и не всегда осмысленных, но жизненно важных.

В социологии организаций подобная трактовка функций позволяет отличить дисфункцию от организационной патологии и глубже осознать двойственную, рационально-естественную природу организаций. Речь идет о принципиальном различии ее целей и социальных функций. Организация как социальная система в этой логике, с одной стороны, характеризуется рационально-волюнтаристским компонентом, означающим относительную свободу в выборе будущего, представленного в феномене цели смысла предпринимаемого действия, а с другой — содержит природно-оптологический (естественный) компонент, характеристиками которого являются взаимозависимость элементов и подсистем, детерминизм, множественность не всегда очевидных связей и отношений. Попытка изменения этого компонента, как правило, с неизбежностью влечет множественные и далеко не всегда предсказуемые последствия для системы и ее отдельных элементов.

Известно, что системный подход к изучению организации предполагает рассмотрение ее как целостного интегрального образования, состоящего из различных подсистем — экономической, технико-производственной, социальной и управляющей. Система обладает собственными свойствами, не присущими ни одному из ее элементов. Каждый элемент системы, следовательно, качественно определен и специфичен. По мнению Беляева А. А. и Короткова Э. М.¹, это означает, что экономическая подсистема организации обладает характерными чертами и особенностями, отличающими ее от социальной подсистемы, качества и свойства которой, в свою очередь, отличают ее от экономической подсистемы и любой другой, входящей в данную организацию. Чтобы определить социальную подсистему, ее структурные элементы и отношения, их скрепляющие факторы, надо хотя бы кратко проанализировать такие понятия, как «общественное» и «социальное».

Общественные отношения между людьми возникают и в экономической сфере и называются экономическими отношениями; отношения, формирующиеся в политических системах, являются политическими отношениями; особым типом отношений являются духовные отношения, которые складываются в духовной сфере. В структуре общественных отношений в социологической литературе правомерно и логично выделяются в качестве равноправного типа отношений **социальные отношения**. Эти отношения проявляются в разных видах, но, как правило, складываются в результате получения различными индивидами (группами индивидов) необходимых им благ и ценностей.

Таким образом, социальные отношения — это отношения между людьми и их объединениями в целях обеспечения личных и общественных потребностей. Они складываются между индивидами и между индивидами и общественными структурами разных масштабов, вплоть до общества в целом. Разновидностью социальных отношений являются:

- социально-трудовые отношения, которые складываются в сфере труда;

¹ Подробнее см. Беляев А. А., Коротков Э. М. Указ. соч. С. 144—152

- изменение потребностей и ожиданий общества;
- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;
- моральное обязательство вести себя социально ответственно.

Две крайности — достаточно легко понять, что ответ должен лежать где-то посередине. Прибыль необходима для платы за служение обществу, но прибыль не продержится долго, если развалится социальная ситуация в организации или в обществе. Таким образом, необходимы оба аспекта социальной ответственности и нужно найти некое равновесие между ними.

По мнению авторов книги «Основы менеджмента»¹, противоположные по своему характеру выводы из того, что следует понимать под концепцией социальной ответственности, порождены спорами о целях организаций.

С одной стороны, есть люди, рассматривающие организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться только об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров. По убеждению Фридмена М. (Friedman M.), истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры (свободной экономики)... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману». Как считает Фридмен, «если что, несомненно, разрушит наше свободное общество, подорвет само его основание, так это повсеместное принятие управлением некоторых обязательств перед обществом, которые хоть в какой-то степени отличны от получения максимальной прибыли».

С другой стороны, есть мнение, согласно которому организация — это нечто большее, чем экономическая целостность, так как современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих (потребители, поставщики, средства массовой информации, государство, группы общественного давления и т. п.), от которых зависит само существование организации. Эта общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому организации приходится уравнивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды. Согласно этой точке зрения организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и ненарушения закона. Организации должны поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам.

¹ Мескон М. Х и др. Указ. соч. С. 143—144.

Социальная ответственность в отличие от юридической подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований. Однако спорным остается вопрос о том, что организация, выходящая за рамки требований, предусмотренных законом и нормативными актами, несет социальную ответственность¹. Например, модель, составленная Торговой палатой США (рис. 9.5), определяет нижний



Рис. 9.5. Иерархия социальной ответственности²

уровень приемлемой ответственности для ведения дел. Фирма действует таким образом, чтобы удовлетворять предъявляемым к ней юридическим требованиям. Этот уровень, вероятно, включает управляющего традиционной корпорации или управляющего, извлекающего максимальную прибыль.

Управляющий, у которого ответственность больше, стремится признать не только закон, но и существующие ожидания общества. Еще более высокий уровень — это уровень предвосхищения новых социальных требований до того, как они найдут четкую форму выражения в общественном мнении. Последний уровень ответственности предусматривает, что организация или ее руководящая команда лидирует в создании новых норм деятельности для бизнеса.

¹Подробнее см. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления Т. 5 М.: ВИНКсерво, 1992 С. 28–52

²*Фалмер Р. М.* Указ соч. С. 31

Следует отметить, что традиционная корпорация (traditional corporation) — это компания, существующая для процветания своих держателей акций, главная задача которой — максимализация прибыли. В противоположность этой организации существует другая — метрокорпорация (metrocorporation) — это бизнес, служащий плетяде интересов и берущий на себя широкую социальную ответственность.

В заключение данного пункта нашей книги необходимо подчеркнуть, что социальный аспект организации состоит в вопросах взаимодействия членов группы организации. Взаимодействие членов организации осуществляется за счет управленческой функции координации. Однако это только одна сторона социальной системы организации (межличностная), которая опирается на систему ценностей участников организации. Для осуществления этой части социального аспекта организации разрабатываются различные технологии. Другая сторона социального аспекта организации — отношения по уровням управленческой иерархии, т. е. отношения между различными уровнями организационной структуры и организационной иерархии. Эти отношения имеют свои организационные и информационные содержания, т. е. эти отношения исходят как из внутренних характеристик организации, так и из отношений между организациями на рынке. Например, когда одна фирма (организация) покупает у другой, она, в сущности, оценивает покупаемый товар не ниже издержек продавца, а значит, любая состоявшаяся сделка улучшает чистое благосостояние общества.

Таким образом, только рыночная система хозяйствования обеспечивает достижение чистого социального эффекта. Именно в такой системе проявляется социальный аспект организации (и управления). В этом контексте институциональная система (окружающая среда) организации играет решающую роль в выявлении и укреплении социального аспекта организации, особенно в периоде социально-экономических преобразований, с помощью разработки различных программ и проектов. Поэтому социальный аспект организации органически связан с целевым назначением самой организации.

9.4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА¹

9.4.1. Понятие организационной культуры

В последние годы интерес к культуре организаций резко усилился. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, который

¹Подробнее см. *Лафти Дж. К. Эффективность менеджмента организации* Указ соч. С. 53—73

формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации, во благо всех заинтересованных в ее деятельности сторон.

Экономическая организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура, то, ради чего люди стали членами организации, то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам.

Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Менеджмент не только соответствует организационной культуре, сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

Понятие организационной культуры в последние годы было существенно переосмыслено, и в результате этого оно получило более широкое распространение. Это понятие трактуется на основе двух основных моментов с точки зрения ценностей, преобладающих внутри организации, и с точки зрения культурных структур, обзор которых был сделан голландским исследователем Хофштеде Г. (Hofstede G.). При этом основное внимание уделяется различиям между национальными культурами. Этот последний аспект имеет огромное значение в условиях, когда усиливаются процессы интернационализации и глобализации бизнеса. Признанное толкование понятия «культура» касается внутренней жизни организации: это образ жизни, мышление, действия и существование. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются служащие. Это понятие включает и связи внутри организации, и терпимость к оппозиции.

Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Культура является продуктом взаимодействия:

- **фирмы** как формальной организации, имеющей в качестве целевой функции максимализацию дохода;
- **отдельных индивидов**, участников организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей;
- **коллектива в целом** и отдельных социальных групп, сформировавшихся в пределах организации;
- **внешней среды** фирмы, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности.

Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве экономической организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры, т. е. отдельное хозяйственное явление становится фактом культуры, если оно получает признание человеческой среды, сотрудников фирмы.

Свойство организационной культуры базируется на следующих существенных признаках.

- **всеобщность** организационной культуры выражается в том, что она охватывает все виды действий, осуществляемых в организации. Понятие всеобщности имеет двойной смысл, с одной стороны, организационная культура — это форма, в которую облачают хозяйственные акты. Например, организационная культура может определять тот или иной порядок разработки стратегических проблем или процедуры найма новых работников, или способы контактов между различными подразделениями организации. С другой — культура является не просто оболочкой жизнедеятельности организации, но и ее смыслом, элементом, определяющим содержание хозяйственных актов. Культура сама по себе превращается в одну из стратегических целей фирмы. Всеобщность, неопределенность и размытость границ организационной культуры позволяют некоторым специалистам отождествлять ее с понятием «организационный климат»;

- **неформальность** организационной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационной жизни. Организационная культура действует как бы параллельно с формальным хозяйственным механизмом, хотя обе (формальная и неформальная) системы координации действий представлены одними и теми же субъектами. Отличительной чертой организационной культуры по сравнению с формальным механизмом является преимущественное использование устных, речевых форм коммуникаций, а не письменной документации и инструкций, как это принято в формальной системе. К организационной культуре относятся только те неформальные контакты, которые соответствуют ценностям, принятым в рамках культуры. Неформальность организационной культуры является причиной того, что параметры и результаты воздействия культуры практически невозможно измерить при помощи количественных показателей. Они могут быть выражены только качественным термином «лучше-хуже»;

- **устойчивость** организационной культуры связана с таким общим свойством культуры, как традиционность ее норм и институтов. Становление любой организационной культуры требует длительных усилий со стороны управляющих и предпринимателей. Но, будучи сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации.

В наиболее общем виде корпоративная культура с точки зрения бизнеса концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, критерии корпоративизма, распределения власти, мотивации, заповеди ценностей. Организационная культура, по определению исследователя этой проблемы Шейна Э. (Schein E.), представляет собой набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность. Обязательно, чтобы эти правила могли быть восприняты — путем обучения — новыми членами коллектива как жизненно важные для выявления возникающих перед ними проблем и изыскания путей их решения.

Большинство авторов сходится на том, что организационная культура представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемая большей частью организации философия и идеология управления, предложения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расхожесть и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природы, пространства, времени, работы, отношений и т. д.) Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации) являются второй общей категорией, включаемой в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работниками через «ходячие» истории, легенды и мифы, которые оказывают иногда большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации пере-

даются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

По мнению других авторов, под организационной культурой понимаются такие позиции, точки зрения и манера поведения, в которых воплощаются основные ценности. Организационная культура может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике, оказывая на них свое влияние. В этом контексте можно привести следующие факторы, влияющие на культуру корпорации:

- идеальные цели;
- господствующие идеи и ценности;
- выдающиеся деятели и ролевые модели;
- принятые стандарты и правила;
- неформальные каналы коммуникации

На деловом языке это можно было бы сформулировать следующим образом

- важность работы для достижения успехов в бизнесе;
- склонность к риску, поощрения и наказания;
- энергия, стимулы и инициатива;
- информация и подготовка;
- уважение к человеку вообще и к служащим в особенности, так как они – залог успешного развития бизнеса;
- признание факта, что потребители и их нужды – центр, вокруг которого вращается вся деятельность.

Таким образом, отличительной особенностью «великолепных компаний» является симбиоз деловой стратегии и организационной культуры. Глубокая заинтересованность и самоотдача в работе часто выступают как духовные критерии делового успеха.

Модель Хофштеде Г. может быть прекрасно использована при оценке работы организации, а также для сравнительного анализа организаций и стран. Он классифицирует культурные аспекты той или иной организации на основе четырех характеристик:

• **индивидуализм/коллективизм.** Индивидуализм предполагает, что человек действует на основе своих собственных интересов. Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Группа заботится об удовлетворении запросов индивида, требуя от него, в свою очередь, полного и безусловного подчинения. Ситуацию, когда интересы группы жестко определяют поведение ее членов, можно рассматривать как проявление сектантства;

• **зона власти.** Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивид в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. Неравноправие присутствует во всех культурах, но готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова (к

примеру, различия в уровне доходов в качестве критерия, определяющего пределы власти);

• **устранение неопределенности.** Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Культура, лишённая восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культуры, восприимчивые к неопределенности, характеризуются большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью¹;

• **мужественность/женственность.** В сущности, все культуры несут в себе преобладающее мужское начало, и в «мужественных» культурах предполагается, что мужчина самоуверен, тщеславен, стремится к борьбе и ориентируется для достижения материального успеха.

Согласно этой классификации предприниматели, предпочитающие действовать «стаей», могут достичь больших успехов, чем предприниматель с психологией одиночки. В Японии и Скандинавии, где коллегиальность пользуется большим уважением, процесс развития в долгосрочной перспективе может принести лучшие результаты, чем в США, где одиозный, сильный, находчивый герой является идеалом корпоративного развития.

9.4.2. Экономическое значение организационной культуры

Сравнивая японские и американские компании, Оучи У. (Ouchi W. G.) выделяет систему пожизненного найма, принцип неспециализированности при продвижении в карьере, коллективное принятие решений и коллективную ответственность как определяющие черты японской компании. Выводы из рассмотрения японской системы управления таковы:

• люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива;

• основной задачей менеджера является поддержание людей как в предоставлении необходимой информации, так и в понимании целей работы группы;

• когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели в полную меру своих возможностей.

Большинство специалистов по США отмечают пять характерных особенностей культуры трудовой и предпринимательской деятельности в этой стране:

- индивидуализм и конкретное поведение;
- добровольное объединение и сотрудничество;
- инновация и изменения;
- свобода выбора и демократия;
- индивидуальная собственность и опора на собственные силы.

¹ Толерантность — от лат. *tolerantia* терпение — терпимость к чужим мнениям и верованиям — *Примеч. авт.*

Существует много объяснений причин формирования этих особенностей, однако наиболее часто отмечается опыт жизни пионеров, осваивающих новый континент, мотивы иммиграции в Америку, унаследованные традиции английского законодательства и государственного устройства, влияющие религии и абстрактных идей Локка и Смита. У американцев развитие происходило в благоприятном окружении, и они научились как индивиды влиять на окружающую обстановку для достижения своих целей. Они захватывали благодатные земли, развивая качества индивидуализма и добровольности в объединении. Местное управление и институты демократии доминировали над центральным правительством. Американское развитие происходило больше эволюционно с небольшими попытками вмешательства внешних врагов. Изменения в США происходили постепенно, когда одна стадия развития перерастала в другую. Все эти исторические факторы наложили свой отпечаток на национальный характер, культуру труда, производства и управления.

Высокое экономическое и идеологическое значение организационной культуры в современных условиях делает процессы ее формирования и динамичной трансформации объектом борьбы разных сил. Суть этой борьбы сводится к дилемме: быть ли организационной культуре средством изощренного и узкогруппового манипулирования сознанием и поведением людей или мощным объединяющим, конструктивным и одухотворяющим началом в деятельности современных хозяйственных организаций. При организации труда тейлоровского типа традиционные условия производства объективно не требовали использования моральной мотивации и заинтересованности работников в коллективном новаторском поиске. В современной же рыночной экономике на первый план выдвигаются люди, способные взять на себя высокую ответственность, стремящиеся реализовать свои творческие и организаторские способности. В итоге как бы смыкаются два потока.

Все большее число хозяйственных руководителей приходит к выводу о «невозможности больше контролировать людей посредством принуждения, бюрократии и формальных правил». В то же время, как показывает практика, значительные слои работников, чтобы повысить эффективность и качество работы при условии, что администрация будет прислушиваться к их идеям и мнениям, поддерживают атмосферу сотрудничества и инновационный климат в компании. Таким образом, с переходом от «поддержания стабильности» к «управлению изменениями» бизнес сталкивается с противоречиями между объективной необходимостью предоставить значительную свободу научно-технического и хозяйственного творчества персоналу и административно-политической потребностью сохранять над ним контроль.

Базой такой стратегии предстает существенно активизировавшийся процесс делегирования разнообразных прав собственности. Этот процесс затрагивает разные категории работников (управляющих, высококвалифицированных рабочих, специалистов) и осуществляется в разно-

образных формах: от участия работников в акциях и привлечения их к принятию хозяйственных решений до расширения свободы действий на рабочем месте и образования хозяйственно самостоятельных внутрифирменных подразделений под конкретные нововведения. В совокупности все это, несомненно, повышает собственнический статус трудящихся, выводя его за пределы собственности только на свою рабочую силу и подключая трудящихся к предпринимательским функциям, связанным с развитием производства. В итоге ряд категорий работников, приобщаясь к распорядительно-пользовательским функциям, вовлекается тем самым в процесс присвоения. В то же время ключевые собственники капитала, делегировав часть своих функций персоналу, концентрируют внимание на подлинно стратегических, жизненно важных для корпорации факторах (технология, информация и т. п.). Одним из таких факторов и выступает организационная культура, четкий контроль над которой позволяет в конечном счете контролировать и все остальное.

На рубеже 80—90-х гг. прошлого века предпринимательство столкнулось с растущим культурно-этическим плюрализмом в мире. По мнению участников представителей XXI Международной конференции по управлению персоналом (Венеция, 1989 г.), руководители, ориентирующиеся на глобальную стратегию, должны учитывать различия между людьми в восприятии ими отношений власти (чувство неравенства), организационных правил (гибких и жестких), а также соотношение принципов индивидуализма и коллективности, конкуренции и дружеского консенсуса и т. п. Как уже указывалось, главным средством гармонизации интересов работников в фирме выступает организационная культура.

Организационная культура — мощный инструмент лидерства, который должен использоваться руководством предприятия. Она весьма важна в связи с тем, что общие представления о деятельности, общие оценки аналогичны генетическим кодам. На их основе каждый человек ведет себя в разных ситуациях автоматически. Генетический код позволяет людям приспособиться к своему окружению. Точно так же культурный код позволяет организации приспособиться к своему окружению. Высокая культура дает возможность руководить скорее через нормы и ценности, чем путем прямого воздействия на людей. Она позволяет быстро принимать решения на местах, дает четкие стандарты качества, критерии самооценок и облегчает понимание того, что делается для потребителей.

Шеп Д. называет **руководящие представления** ядром культуры. Они определяют направление и взаимосвязь с текущими представлениями, управляющими повседневной жизнью. Если, например, существует руководящее представление о достижении успеха, опирающееся на людей, то текущие представления должны, вероятно, включать честность, непосредственную и регулярную обратную связь, осмысленную работу, возможности продвижения по службе и т. п.

Можно выделить два вида руководящих представлений:

- ориентированные вовне руководящие представления указывают, как следует конкурировать и вести свое дело (идеологическая основа);

- ориентированные вовнутрь руководящие представления описывают внутреннюю жизнь: общий язык, власть и статус, отношения, вознаграждения и наказания.

Руководящие представления — фундамент при формулировании стратегии, а текущие представления воздействуют на ее проведение. Первые показывают, как должно быть, а вторые — что происходит в повседневной жизни. По логике они должны находиться в гармонии. Культура предприятия охватывает рабочую среду, ценности, героев, церемонии, ритуалы и культуру в широком смысле.

В слабых культурах отсутствуют четко выраженные ценности и понимание того, что обеспечивает успех деятельности. Существуют предположения о том, что наиболее важно. Разные подразделения компании имеют различное понимание того, что приводит к успеху. Если культура начинает приходить в упадок, то это проявляется по-разному. Интерес все больше сосредоточивается на самой деятельности, а не на потребителях. Заинтересованность становится краткосрочной и направлена на личное выживание. Возникают проблемы с моралью, поскольку отсутствуют руководящие представления. Деятельность и действия становятся фрагментарными, а лидерство — непоследовательным. Наиболее характерен значительный разброс мнений, что приводит к отсутствию мнения вообще. Это, в свою очередь, вызывает повышенную нервозность людей в результате осознания бессмысленности действий.

Связанные с этим события могут восприниматься довольно специфически — путем изучения различных механизмов культуры организации. Наиболее мощные механизмы корпоративной культуры следующие:

- на что обращает внимание лидер, что он оценивает и контролирует;

- реакция лидера на критические события и кризисы в организации;

- намеренное воздействие лидера на трудовые роли, обучение и тренерство;

- критерии представления вознаграждений и статуса;

- критерии набора, продвижения по службе и увольнения;

- организационные структуры, показывающие отношение не только к потребителям и собственным ресурсам, но и друг к другу;

- оформление физической среды (здание, обстановка и т. п. — символизируют ценности организации).

Было бы большой ошибкой недооценивать собственно экономическое значение организационной культуры. Как подчеркивал Кремер Ж (Cremer J.), она играет основополагающую роль в установлении системы эффективной коммуникации и тем самым значительно сокращает объем и издержки обмениваемой информации. Предоставляя общий код для передачи информации и общую схему

интерпретации сигналов, идущих от внешней среды, эта культура обеспечивает также значительно более высокую скорость конвергенции (слияния) при принятии решений: она является, таким образом, источником серьезной экономии времени и фактором объединения для принятия решений в подгруппах. Наконец, значительно облегчая определение правил работы, разделяемых участниками, она вносит вклад в уменьшение неопределенности в том, что касается реакции участников в новых или двусмысленных ситуациях.

Экономические преимущества организационной культуры обусловлены ее весьма тесной связью с проблемами информации и принятия решений в неопределенном пространстве. Но эффективность, которая достигается при этом, имеет свои пределы. Организация, обладающая глубокой внутренней культурой, склонна отдавать приоритет своим собственным ценностям, а не сигналам, идущим от внешней среды. Здесь — источник деликатной проблемы приспособляемости: об этом говорит опыт IBM времени внедрения микроинформатики. Будучи слишком жесткой, система специфических представлений об организации может привести к стратегическим ошибкам, если принятые ценности тормозят целесообразное изменение внутренних руководящих структур.

Наконец, ясно, что организационная культура, которая не может быть представлена вне мотиваций агентов и, следовательно, вне микроэкономических основ, точно так же связана с социальным окружением, в которое она вторгается. Обоснованность ценностей, которые утверждает организация в качестве фактора, связующего мотивации, и как добавление к стимулам, зависит в конечном счете от способа, посредством которого организации общаются между собой, от того, как они определяют свои позиции по отношению друг к другу, как вписываются в контекст общества.

В мире иерархизированных экономических организаций невозможно исходить из гипотезы, что все агенты преследуют общую, единую цель. Сложность отношений власти и разнообразие причин, принятых свободно или по принуждению, которые побуждают вступать в организацию, условия осуществления выбора решения, когда участие уже обеспечено, обязывают теоретика принимать во внимание разнообразие мотиваций. Эта сложность не должна отпугивать аналитиков. Признание ее, наоборот, способствовало развитию некоторых важнейших исследований последних десятилетий, например о стимулах и о механизмах, которые с ними связаны. Однако исследование этих процедур в теоретическом плане и их внедрение в эмпирическом плане показывают, насколько сильно их эффективность зависит от структуры мотиваций, т. е. от того, как они упорядочиваются для индивидуальных участников, а главным образом — с точки зрения подгрупп, которые составляют организацию.

Организационная культура не имеет иной цели, кроме поддержки, символической или реальной, этого упорядочения. В этом смысле она активно способствует структуризации мотиваций, достиже-

нию их совместимости и, следовательно, координации решений и деятельности участников. Именно сочетание этих трех измерений (стимулирующих механизмов, структуризации мотивов и внутренней структуры) обеспечивает сплоченность и единство экономической организации. Мы можем обобщить этот принцип взаимосвязанности, если скажем, что организация формирует систему ценностей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Почему анализ транзакционных издержек рыночной экономики ведет к тому, чтобы теоретически оправдать присутствие организаций в этой экономике?
2. В чем суть и цели стратегии сближения транзакционных издержек для организации?
3. В чем заключается экономическое значение организационной культуры для современного менеджмента организации?
4. Проанализируйте методологию классификации хозяйственных организаций.
5. Охарактеризуйте современные организационно-правовые формы хозяйственных организаций в России и за рубежом.
6. Дайте определение понятия социальной организации.
7. Схематично определите социальную систему деятельности человека в менеджменте.
8. Проанализируйте общую схему ответственности менеджмента организации.
9. Определите понятие неформальной организационной культуры.
10. Согласны ли вы с утверждением, что организационная культура — мощный инструмент лидерства в организации?

ЛИТЕРАТУРА

- Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995.
- Герчикова И. Н. Международное коммерческое дело. М.: ЮНИТИ, 1996.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2000.
- Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская Деловая Литература, 1999.
- Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000.
- Щербина В. В. Социальные теории организации. М.: ИНФРА-М, 2000.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

10.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

10.1.1. Общая концепция процессов управления организацией

Четырехмерная схема концепции менеджмента

Представители большинства управленческих школ концентрируют внимание на выявлении и установлении функциональных отношений между участниками хозяйственной организации, с одной стороны, и между организациями на рынке — с другой, возникающих в результате осуществления управленческой деятельности. Однако усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности организации — производственной, финансовой, маркетинговой, технологической, социальной, экологической и других, а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений самой организации — привело к формированию системного подхода к управлению.

Менеджмент представляет собой многоплановое явление, охватывающее происходящие в организации процессы, связанные как с ее внутренней деятельностью, так и с взаимодействием с окружающей средой. Таким образом, элементы, составляющие содержание управленческой деятельности, не просто функционально вытекают друг из друга, на что делал акцент процессный подход, а все без исключения друг с другом связаны, оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредствованное воздействие. В результате изменения в одном из них неизбежно обуславливают изменения в остальных, а в конечном результате — во всей организации. Это требует комплексного решения любых ее проблем: больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных. Исходя из этого представления, Бернард Ч. сформулировал основные функции менеджмента, которые заключаются в определении целей организации, поддержании связи между ее отдельными элементами и обеспечении их эффективного функционирования.

На рис. 10.1 показаны блоки модели менеджмента и направления их взаимодействия. При этом предполагается, что все компоненты блоков этой модели в той или иной мере свойственны всем функциям менеджмента, который, являясь деятельностью,

направленной на достижение определенного конечного результата посредством принятия управленческих решений и процедур контроля, налагает на управляющую систему определенные обязанности, которые приведены в блоке «Процесс управления» и имеют прямое отношение ко всем компонентам двух других блоков данной модели.



Рис. 10.1. Четырехмерная модель управления организацией

● Ключевые аспекты управления

Ниже перечислены некоторые важные аспекты управляющей системы, которые могут оказаться необходимыми при определенных условиях или же пронизывают весь процесс управления и его функциональные подразделения:

- принятие управленческих решений;
- разрешение проблемы;
- ведение переговоров;
- связи с общественностью;
- обмен информацией;
- поведение участников внутри организации;
- поведение организации на рынке;
- экономическая, социальная и экологическая ответственность.

● Процесс управления

Термин «менеджмент» зачастую может означать просто процесс управления, осуществляемый менеджерами для достижения целей организационной системы. Управление следует рассматривать как процесс, так как оно представляет собой не единовременное действие, а непрерывные взаимосвязанные действия по формированию и использованию управленческих ресурсов организации для достижения ею

своих целей. Эти действия, весьма важные для успеха организации, называются управленческими функциями. Главная функция управляющей системы состоит в определении, формировании решений постоянно возникающих проблем хозяйственной организации на соответствующем уровне управления, сборе, систематизации и анализе информации и воздействии на управляемую систему для достижения намеченных организацией целей. Она занята вовлечением всех ресурсов управленческой системы в конструктивный процесс эффективного использования. Таким образом, процесс управления является общей суммой всех функций управления и включает:

- постановку задач;
- планирование и прогнозирование,
- выработку деловой политики;
- организацию;
- мотивацию и стимулирование;
- подготовку персонала управления;
- контроль (учет и анализ);
- оценку и интерпретацию результатов и тенденций;
- проведение корректирующих мероприятий (обратные связи),
- мониторинг.

♦ Функциональные подразделения управления

Главная задача управленческой деятельности — успешная реализация деловой политики организации. Но любое организационное подразделение (например, производство, сбыт и т. д.) не может решать эту задачу, действуя изолированно. В свое время идея тейлоризма была необычайно успешной. Она включала проектирование товара и всего производственного процесса; проектирование действий, необходимых для осуществления производственного процесса, и отражение их в плане; обучение рабочих строго выполнять только то, что требует план; строгий контроль за выполнением плана; наличие группы изобретателей для постоянного совершенствования товара и технологических процессов. Но в результате формируется индустриальное общество, состоящее из неквалифицированных и неграмотных рабочих, а управление в таком обществе выполняет лишь надзирательную функцию. Следовательно, между функциональными подразделениями организации должны быть налажены организационные взаимоотношения.

Управление функциональными подразделениями применяется в тех организациях, которые стремятся увеличить одновременно и конкурентоспособность, и прибыльность в условиях, для которых характерны всевозрастающие внешние изменения и (или) внутренняя сложность. Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи интегральной предпринимательской ответственности за определенную продуктивно-рыночную комбинацию (product/market combination) на уровень подразделений фирмы. Созданные подразделения отчетываются непосредственно

перед высшим руководством организации и, как правило, они имеют одного руководителя. Концепция управления функциональными подразделениями содержит шесть принципов:

- децентрализацию интегральной предпринимательской ответственности;
- организационный проект, ориентированный на потребителя;
- внутреннее предпринимательство (антрепренерство¹) через дерегулирование;
- децентрализацию работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности;
- регулирование внутренних отношений на контрактной основе;
- синергию стратегического управления, корпоративной культуры и концепций «самоизучающей»² организации.

В соответствии с принятыми понятиями взаимоотношения между функциональными подразделениями организации могут быть либо линейными по иерархической вертикали (например, с советом директоров), либо горизонтальными (например, с производством), либо линейно-функциональными (например, с сотрудниками, которые оказывают услуги или предоставляют консультации). В то же время соединение разработки стратегии организации и ее осуществление приводят к созданию функциональных подразделений, которые в наибольшей степени ориентированы на группы потребителей и которые могут работать быстро и эффективно. Например, сбыт, снабжение, производство и опытно-конструкторская работа могут быть наилучшим образом приспособлены к стратегии маркетинга. А стратегия маркетинга, в свою очередь, может способствовать оптимальному использованию возможностей этих функциональных видов деятельности, которая включает

- производственную политику организации;
 - производство;
 - снабжение;
 - финансы;
 - маркетинг и сбыт;
 - обслуживание потребителя;
 - НИОКР;
 - сбор и обработку информации;
- другие подразделения

¹ Антрепренерство – от фр. *entrepreneur* предприниматель – один из создателей «конфедерации антрепренеров», оперирующих под крышей корпорации. В простейшем случае владелец такой фирмы выступает в качестве собственника своей технической идеи, но определенное право на ее коммерческое использование приобретает венчурный фонд, финансирующий антрепренера. – *Примеч. авт.*

² Самоизучающий – процесс, позволяющий организации выйти из одного круга «поведение, обеспечивающее успех – кризис – обновленная система управления» и перейти на следующий виток с новым стилем поведения, также обеспечивающим успех – *Примеч. авт.*

• Механизм управления

Как известно, любой механизм — это приспособление для передачи и преобразования состояния, движения и скорости. В современной технике он определяется как система тел, в которой движение одного (ведущего) тела вызывает движение остальных тел системы. Таким образом, приспособление для передачи и преобразования системы в целом следует понимать как аппарат или порядок, движущий или преобразующий систему и ее элементы (подсистемы). Система управления хозяйственной организацией не является исключением из этого правила.

Можно определить понятие механизма управления как совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении. В более конкретном представлении определение понятия «механизм управления» можно построить следующим образом. Механизм управления — это совокупность мотивов деятельности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия¹. Если предположить, что разработка, принятие и выбор управленческих решений выступают центральным звеном системы управления организацией, тогда аппаратом или порядком, т. е. механизмом этой системы, является именно принятие решений. Иначе говоря, механизм принятия решений — есть механизм управления организацией.

В понятие «механизм управления» следует включить «технология» процесса управления, т. е. рациональную последовательность использования властных, организационных, контрольных и информационных процедур выбора решений (рис. 10.2)

Понятие и структура процесса управления

В управленческой литературе существует множество определений понятия «процесс управления» в зависимости от выбранного того или иного ключевого момента.

Во второй главе данной работы сказано, что процесс управления является общей суммой всех функций управления. Выполнение функций управления требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия процесса управления. Таким образом, под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связы-

¹Коротков Э. М. Концепция менеджмента М., 1997. С. 91

• Механизм управления

Как известно, любой механизм — это приспособление для передачи и преобразования состояния, движения и скорости. В современной технике он определяется как система тел, в которой движение одного (ведущего) тела вызывает движение остальных тел системы. Таким образом, приспособление для передачи и преобразования системы в целом следует понимать как аппарат или порядок, движущий или преобразующий систему и ее элементы (подсистемы). Система управления хозяйственной организацией не является исключением из этого правила.

Можно определить понятие механизма управления как совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении. В более конкретном представлении определение понятия «механизм управления» можно построить следующим образом. Механизм управления — это совокупность мотивов деятельности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия¹. Если предположить, что разработка, принятие и выбор управленческих решений выступают центральным звеном системы управления организацией, тогда аппаратом или порядком, т. е. механизмом этой системы, является именно принятие решений. Иначе говоря, механизм принятия решений — есть механизм управления организацией.

В понятие «механизм управления» следует включить «технология» процесса управления, т. е. рациональную последовательность использования властных, организационных, контрольных и информационных процедур выбора решений (рис. 10.2)

Понятие и структура процесса управления

В управленческой литературе существует множество определений понятия «процесс управления» в зависимости от выбранного того или иного ключевого момента.

Во второй главе данной работы сказано, что процесс управления является общей суммой всех функций управления. Выполнение функций управления требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия процесса управления. Таким образом, под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связы-

¹Коротков Э. М. Концепция менеджмента М., 1997. С. 91



Рис. 10.2. Процедуры механизма управления организацией

ваются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов в продукцию или услуги¹.

В этом определении подчеркивается центральный характер процесса, осуществляемого аппаратом управления организацией, а также его связь с функциями для их реализации ресурсами. По сути дела такое определение процесса управления совпадает с определением Файоля понятия «управление», т. е. административной функции. По определению Файоля, управлять — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Широко используется и другое определение процесса управления, в котором в качестве его ключевого момента рассматриваются не функции управления, а управленческое решение на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная деятельность профессиональных управляющих. Процесс управления представляется, согласно этому подходу, как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений. В таком подходе управленческий процесс рассматривается в составе трех блоков: моделирование состояния объекта управления на основании поступающей от него информации; разработка и принятие управленческих решений, организация выполнения принятых решений. Последний блок по информационным каналам связан со «входом черного ящика» производственного процесса и таким образом обеспечивает изменения, запланированные системой управления.

¹ Управление организацией / Под ред. Румянцева З. П., Поршнева А. Г., Соломатина Н. А. М., 1999 С. 77-78

По мнению некоторых авторов, между этими двумя подходами к определению сущности процесса управления нет противоречий, они дополняют друг друга, образуя непрерывность циклически повторяющихся процессов принятия решений, связанных с выполнением управленческих функций. В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организовывая работу, мотивируя людей, занятых в организации, контролируя и координируя все происходящие в ней процессы.

Процесс управления — это одна из четырех подсистем управления (методология управления, процесс управления, структура управления, техника управления) и представляет систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Понятие «процесс управления» отражает динамическую сторону управления — это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджера на коллектив, управляющей системы на управляемую.

В обобщенном представлении процесс управления — это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени. В рамках сравнительно непродолжительного отрезка времени это формирование и осуществление воздействия. Если эти изменения рассматриваются по большим промежуткам времени, то процесс управления характеризует функционирование и развитие системы управления. В практическом отношении процесс управления можно понимать как ряд операций, осуществляемых в управлении в их определенной последовательности и комбинации. В обоих аспектах процесс управления представляет собой процесс осуществления функций менеджмента.

Этапы процесса характеризуют процессуальные функции управления. Управление организацией возможно лишь при определенной последовательности и определенном наборе операций. Однако анализ практической деятельности управления показывает, что одни и те же операции могут использоваться для разных задач и в реализации разных функций управления (рис. 10.3).

Цель управления является исходным этапом процесса управления. Какой бы она ни была — ясной или размытой, явной или неявной, она всегда существует как начальный этап оценки ситуации

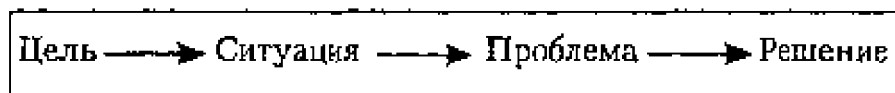


Рис. 10.3. Этапы процесса управления¹

¹Коротков Э. М. Указ. соч. С. 70.

и выработки управленческих решений, как первый этап процесса управления. Ситуация характеризует второй этап процесса управления. Ситуация — это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели. Третий этап управления — это этап определения проблемы. Последний, четвертый этап управления, — это этап управленческого решения.

В этой циклически развивающейся управленческой деятельности находятся четыре элемента процесса управления: цель, ситуация, проблема и ее решение. Цель — это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы, это представление о том, чего организация хочет достичь. Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество разнообразных противоречий. Их разрешение приближает ситуацию к цели. Все противоречия связаны между собой. Потому для единичного акта воздействия, который формируется в процессе управления, необходимо найти главное противоречие, его разрешение обеспечит и облегчит разрешение всех остальных. Противоречие, на разрешение которого преимущественно и направлено воздействие, и называется проблемой. Проблема в процессе управления — это главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели; или основное несоответствие фактического состояния управляемого объекта (ситуации) желаемому или запланированному (цели).

В связи с отклонением (хотя управление осуществляется и должно осуществляться независимо от того, есть отклонение или нет) от планового (или нормативных) состояния, которое отмечается в определенный момент времени или прогнозируется на будущее, и возникают чаще всего проблемы в организациях. Но их источником может быть и изменение самих целей и нормативов. Необходимость введения изменений, требующих для своей реализации ресурсов и времени, должна быть обоснована анализом факторов, оказывающих воздействие на состояние и положение организации. Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию. Описание проблемной ситуации, как правило, содержит две части: характеристику самой проблемы и ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы (рис. 10.4).

Таким образом, процесс управления состоит из трех составляющих: обнаружение и анализ ситуационных факторов воздействия на организацию, т. е. среда управления организацией; определение проблемной ситуации, т. е. процесс воздействия на проблемную ситуацию (рис. 10.5).

Поскольку процесс управления представляется как совокупность действий, связанных с анализом ситуационных факторов окружающей среды управления, постановлением цели или целей управления,

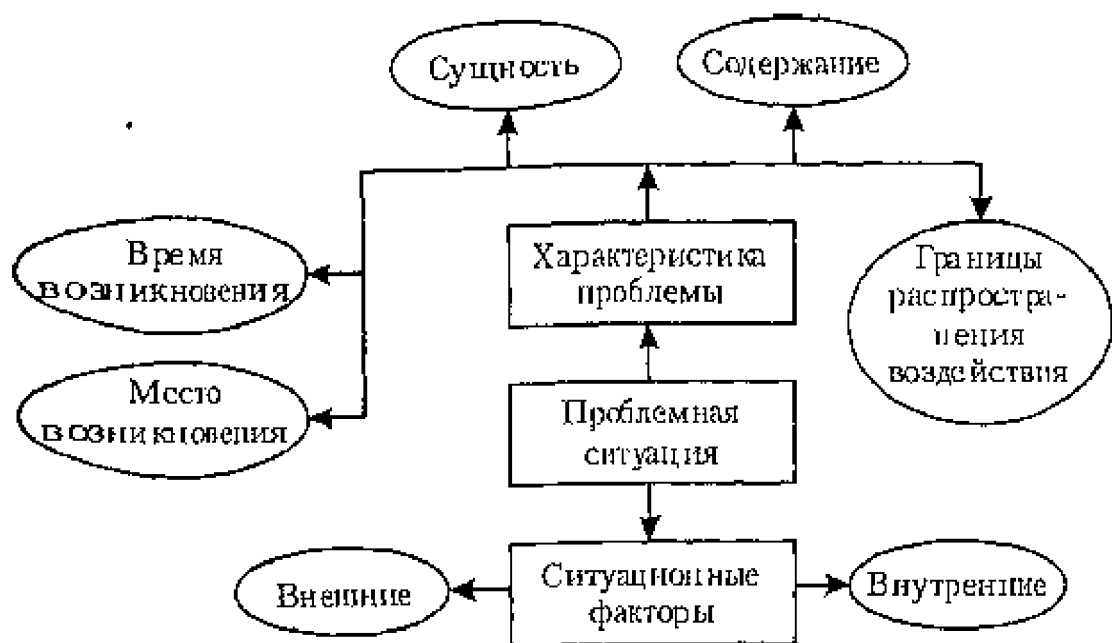


Рис. 10.4. Понятие проблемной ситуации



Рис. 10.5. Общие составляющие процесса управления

выявлением и идентификацией проблемной ситуации, поиском и выбором альтернатив, организацией выполнения принятых решений и получением результатов управленческой деятельности являются отъемлемой частью процесса управления (рис. 10.6).

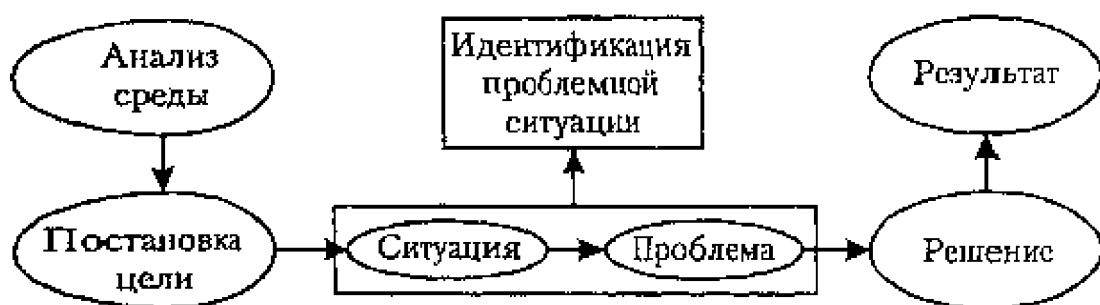


Рис. 10.6. Элементы процесса управления

Управление организацией в целом следует рассматривать как процесс, состоящий из совокупности циклических действий, так как представляет собой не единовременное действие (цикл), а непрерывные и последовательные взаимосвязанные действия (циклы) по приспособлению и эффективному использованию управленческих ресурсов и возможностей организации для достижения конкретных результатов или целей. Отсюда результаты первого цикла процесса управ-

ния оказывают влияние (позитивное и/или негативное) на результаты второго цикла управленческого процесса и т. д. (рис. 10.7).

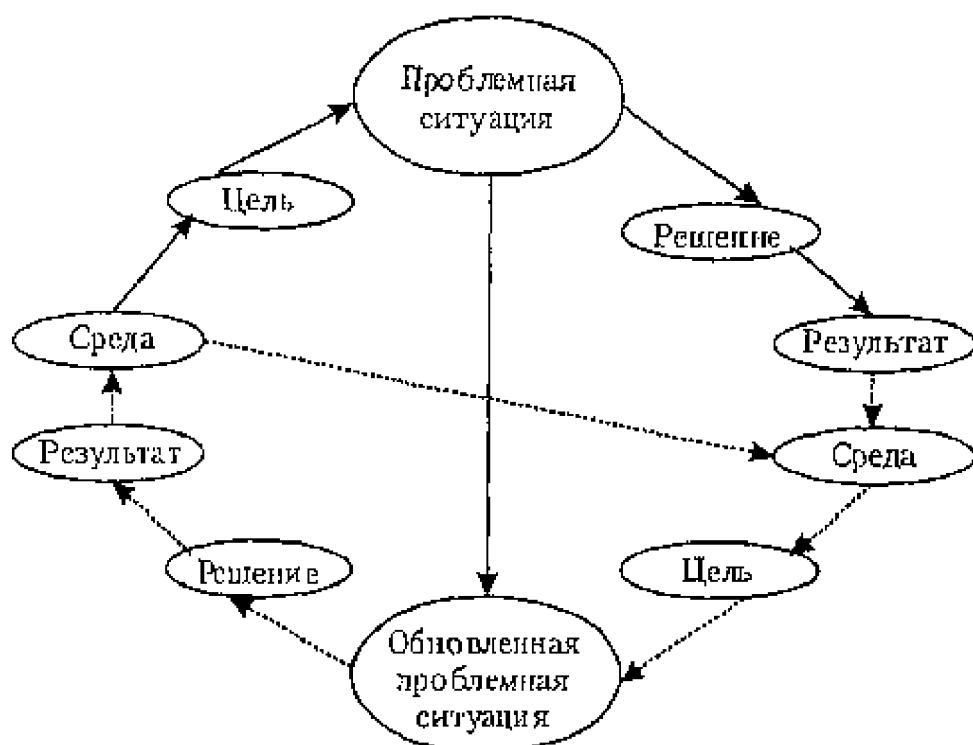


Рис. 10.7. Цикличность процесса управления

Концепция процесса управления включает множество разнообразных аспектов действий и операций. В то же время управление организацией не может быть пассивным и адантивным — напротив, оно подразумевает активные действия, направленные на достижение требуемых результатов¹.

Всю совокупность аспектов, действий и операций процесса управления можно представить в виде общей схемы, которая показывает не только этапы процесса управления, но и их взаимоотношения, направление действия и последовательность операций и процедур воздействия (рис. 10.8).

10.1.2. Управленческая деятельность организации в действии

Для того чтобы объединить рассмотренные в подпунктах 10.1.1 и 10.1.2 различные аспекты управленческой деятельности организации в единое целое, необходимо интегрировать их в рамках соответствующей управленческой системы (рис. 10.9).

Общей целью управленческой системы является максимально возможное повышение эффективности управления организацией в целом или его конкретной части (например, управления производством или организационным поведением). В этой системе организационного контроля должны быть встроены иерархические подсистемы, соответствующие реализации прав и обязанностей участников орга-

¹ Друкер П. Ф. Эффективное управление. М., 1998. С. 25.

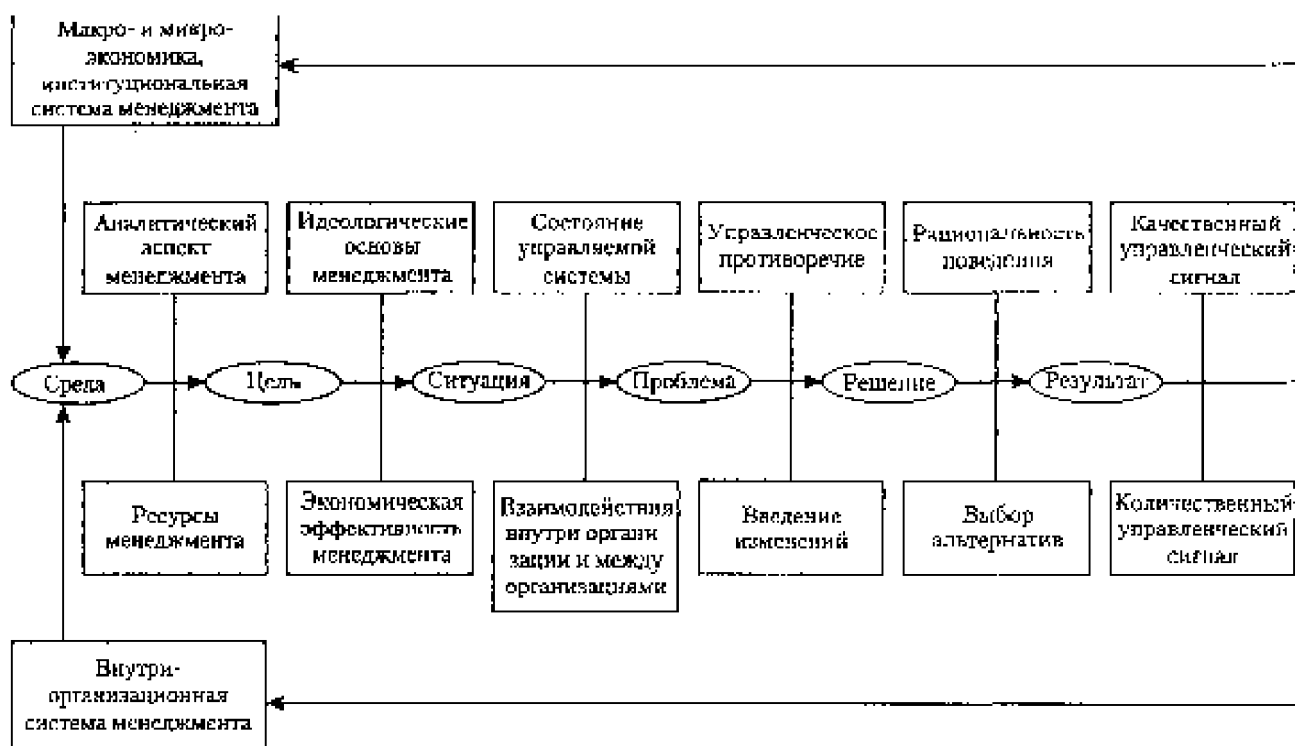


Рис. 10.8. Общая схема действий и процедур процесса управления

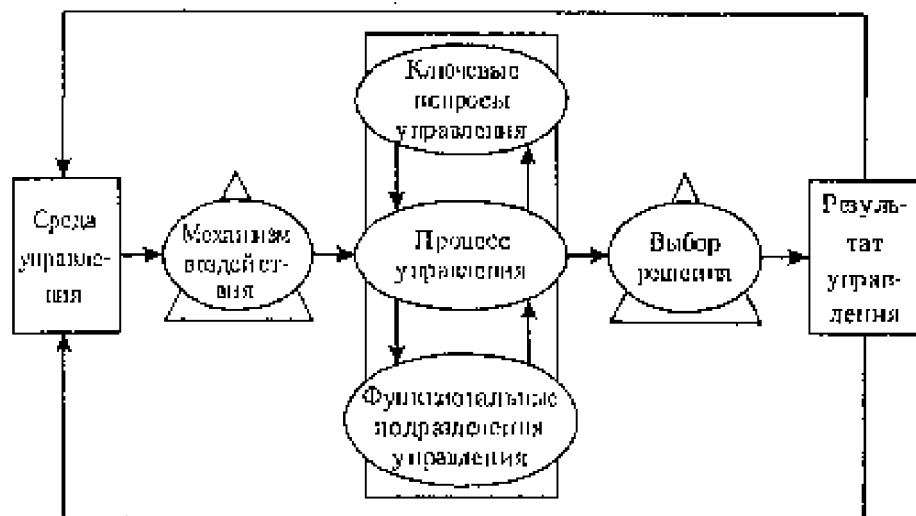


Рис. 10.9. Интегрированная управленческая система

низации и обеспечивающие необходимую координацию и интеграцию, а также информационно-справочные подсистемы с функциями информационного обеспечения организационного поведения фирмы или ее участников, стратегического управления и контроля.

Потребуется также подсистемы, посредством которых можно оказывать воздействие на развитие и динамику управленческого процесса, включая определение полномочий и ответственности, анализ мотиваций, анализ выполнения решений, обратную связь с функциональными подразделениями и т. д.

С практической точки зрения можно утверждать, что одни и те же действия, операции и процедуры процесса управления могут использоваться для решения разных задач и в реализации разных функций управления в определенной степени последовательности и комбинации. Ранее в схемах охарактеризованы стороны четырехмерной модели управления организацией (рис. 10.1).

Ключевые вопросы управления

Независимо от того, как оценивается успех управления организацией, он зависит от правильности принятых управленческих решений, понимания управленческой проблемы и путей ее решения. Как целое, процесс управления — от постановки целей до оценки результатов — неизбежно распадается на отдельные звенья цепочки, включающей анализ ситуации, выявление проблем и путей их решения, а также принятие решений на всех уровнях управления, с учетом социальной ответственности организации. Здесь из множества ключевых вопросов управления сосредоточили внимание на вопросах постановки целей и социальной ответственности управления¹ (рис. 10.10).

¹ См. пункт 1.3 этой книги.

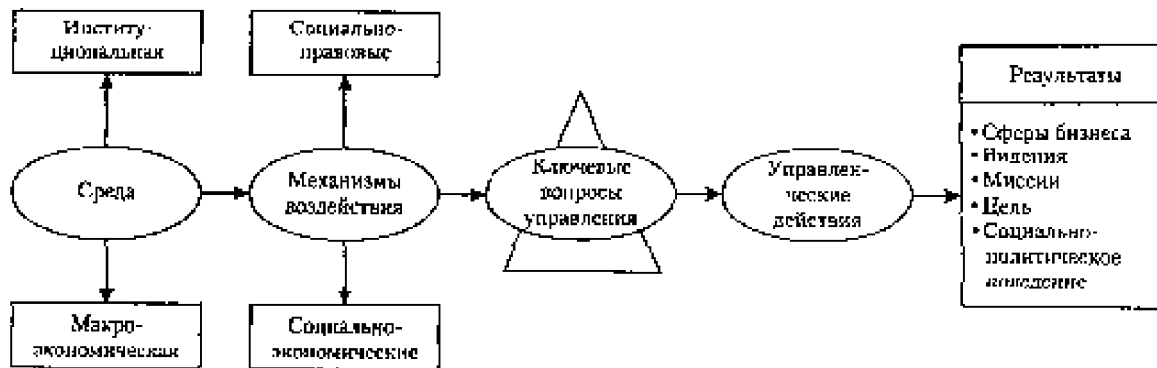


Рис. 10.10. Общая схема ключевых вопросов управления

Процесс управления организацией

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Цели и задачи управления являются отправным пунктом для определения типов и масштаба управленческой деятельности, которые обеспечивают их достижение. Все непрерывные взаимосвязанные действия по формированию ресурсов организации для достижения ею своих целей называются *управленческими функциями*. В данном параграфе речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления, и о взаимосвязи между ними. В дальнейшем будут рассмотрены история, виды, содержание и механизмы взаимосвязи этих функций подробнее.

В книге¹ принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям: процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля (рис. 10.11). Согласно дан-

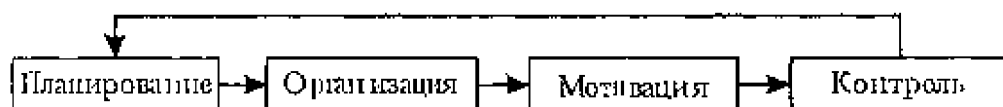


Рис. 10.11. Функции управления²

ному подходу эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Взаимосвязь между функциями управления может быть представлена диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, сферы деятельности, организационной структуры, формы собственности и т. д.) той или иной хозяйственной организации. Для выполнения всех управленческих действий в центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций (рис. 10.12).

Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса управления и с мотивированием управленческой деятельности всех участников организации. Это означает, что процесс управления состоит из строго последовательного движения четырех стадий: планирования, организации, мотивации и контроля.

Однако если предположить, что функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные

¹ Мескон М. Х. и др. Указ. соч. С. 72

² Там же

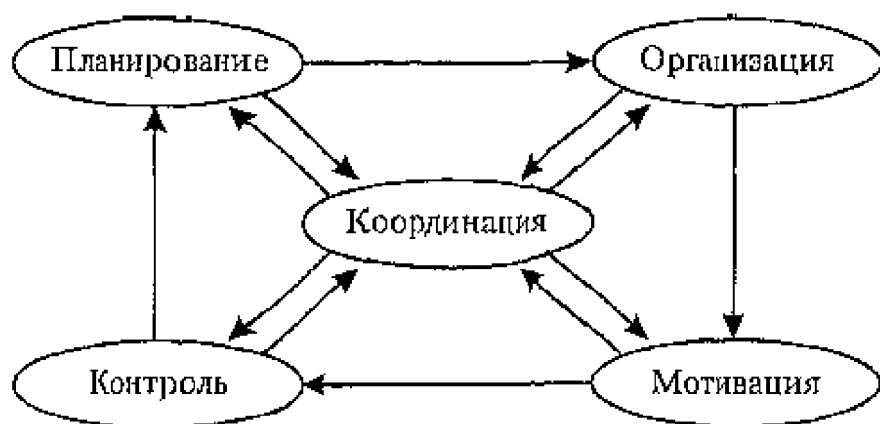


Рис. 10.12. Взаимосвязь функций управления¹

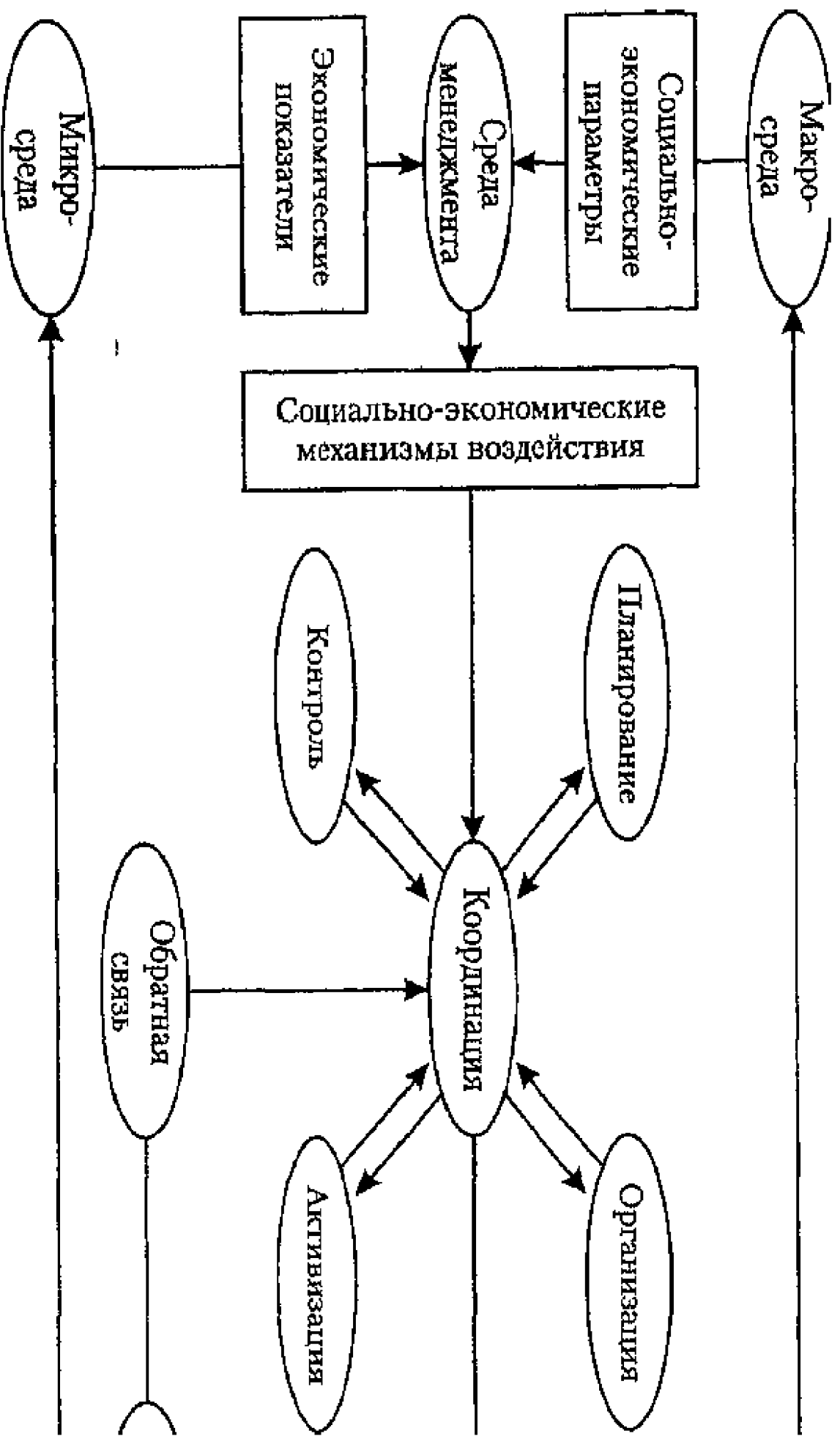
виды управленческой деятельности, то стрелки между этими функциями не означают направление управленческого воздействия, а лишь последовательность выполнения работ, поэтому их можно выполнять, оставляя стрелки управленческого воздействия (рис. 10.12).

Координация — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в деятельности всех звеньев управления организацией путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Согласно Файоллю, координировать — это значит согласовать все операции на предприятии таким образом, чтобы обеспечить его функционирование и успех; и значит учитывать в отношении каждой операции — технической, коммерческой, финансовой и т. д. — ее обязательства и следствия, которая она влечет за собой для всех других операций предприятия.

Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, так как с помощью этих процедур устанавливается взаимодействие между подсистемами системы управления организацией, осуществляется использование и маневрирование ресурсами, четко определяются обязательства и ответственность всех звеньев и участников организации, обеспечивается единство согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, активизации и контроля), а также действий руководителя на всех уровнях иерархической структуры организации (рис. 10.13).

Для того чтобы объединить различные стороны управленческой деятельности организации в единое целое, необходимо интегрировать их в рамках логически соответствующей организационно-формационной системы (рис. 10.14). Менеджмент в целом призван обеспечить разработку, управление и укрепление этой системы, которая должна выполнять функции, обеспечивающие учет как внутренних, так и внешних условий среды хозяйствования организации (политических, экономических, правовых, культурных, традиционных, поведенческих, технических, иерархических и т. д.).

¹ Управление организацией / Под ред. З. П. Румянцевой и др. С. 71.



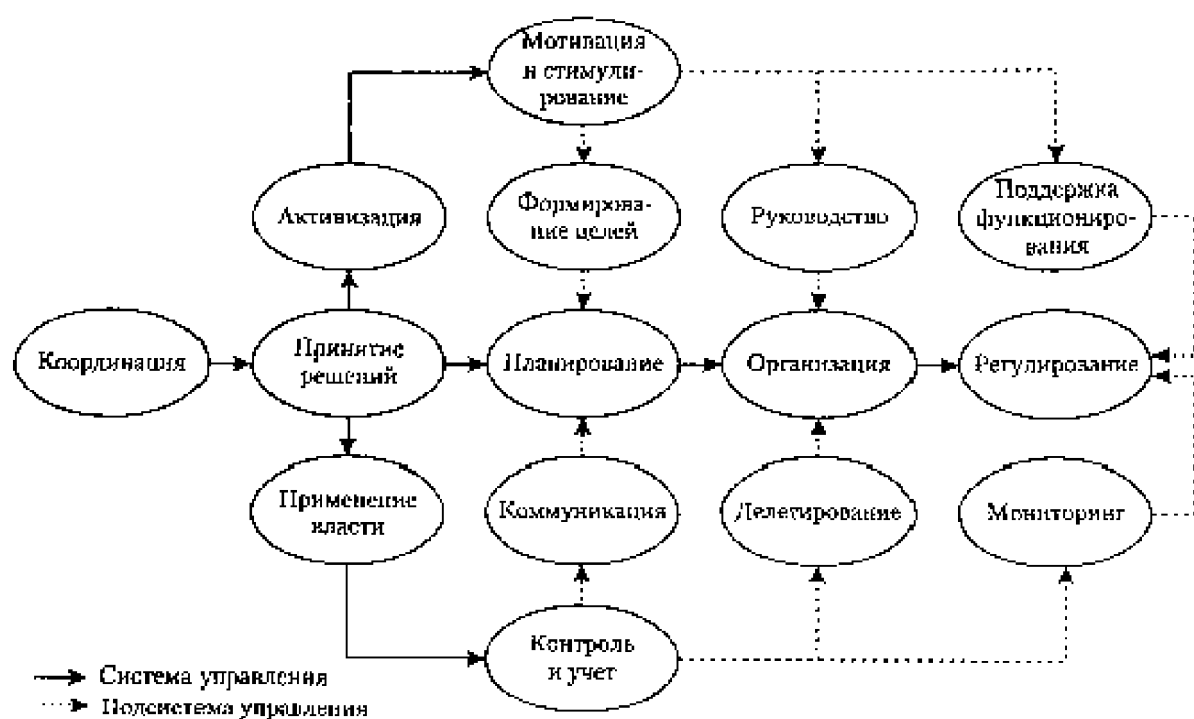


Рис. 10.14. Функция координации в процессе управления

Общей целью организационно-информационных систем управления является максимально возможное повышение эффективности бизнеса в целом или его определенной части (например, управления производством, управления риском, разработки выполнения управленческого решения). В их организационный контур должны быть встроены различные иерархические подсистемы, соответствующие разделению прав и обязанностей участников организации и обеспечивающие необходимую координацию и интеграцию, а также информационно-справочные подсистемы с функциями поиска, получения, анализа, накопления, хранения и передачи информации по вопросам управленческого поведения организации или отдельных ее подразделений и участников, стратегического управления, активизации деятельности и управленческого контроля.

Потребуется также подсистемы, посредством которых можно оказывать воздействие на развитие управленческого процесса, включая процедуры применения власти внутри организации, определение полномочий и ответственности, анализ мотиваций, оценку средств стимулирования, ценности информации, анализ выполнения принятых управленческих решений, обратную связь со структурными подразделениями и всеми функциями управления, подготовку персонала на различных уровнях управления и развитие организации в целом. Все эти потребности должны обслуживаться эффективными управленческими системами, которые носят вспомогательный характер для организации в целом или определенной управленческой функции, например для стратегического планирования.

Таким образом, последовательность, содержание и зависимости действий и функций, осуществляемых в процессе управления, определяют характер механизмов управленческого воздействия (рис. 10.15).

Функциональные подразделения организации

Между функциональными подразделениями организации должны быть налажены организационные взаимоотношения (рис. 10.16).

Принцип концепции управления функциональными подразделениями (см. подп. 10.1.1) применяются для того, чтобы решать следующие задачи:

- использовать стратегию организации, нацеленную на активные действия. Для этого надо сделать все возможное, чтобы действовать на рынке быстрее, оперативнее реагировать на его изменения, создавая мобильные, способные к нововведениям и приспособляющиеся к условиям рынка предпринимательские подразделения (business units);

- восстановить процесс внедрения нововведений путем установления непосредственных связей между отделом исследований и разработок и коммерческим отделом;

- нацеливать персонал на нужды потребителя, стимулируя поведение, ориентированное на потребителя или, точнее, поведение, направленное на удовлетворение запросов потребителя;

- расширять возможности высшего руководства в решении действительных задач организации;

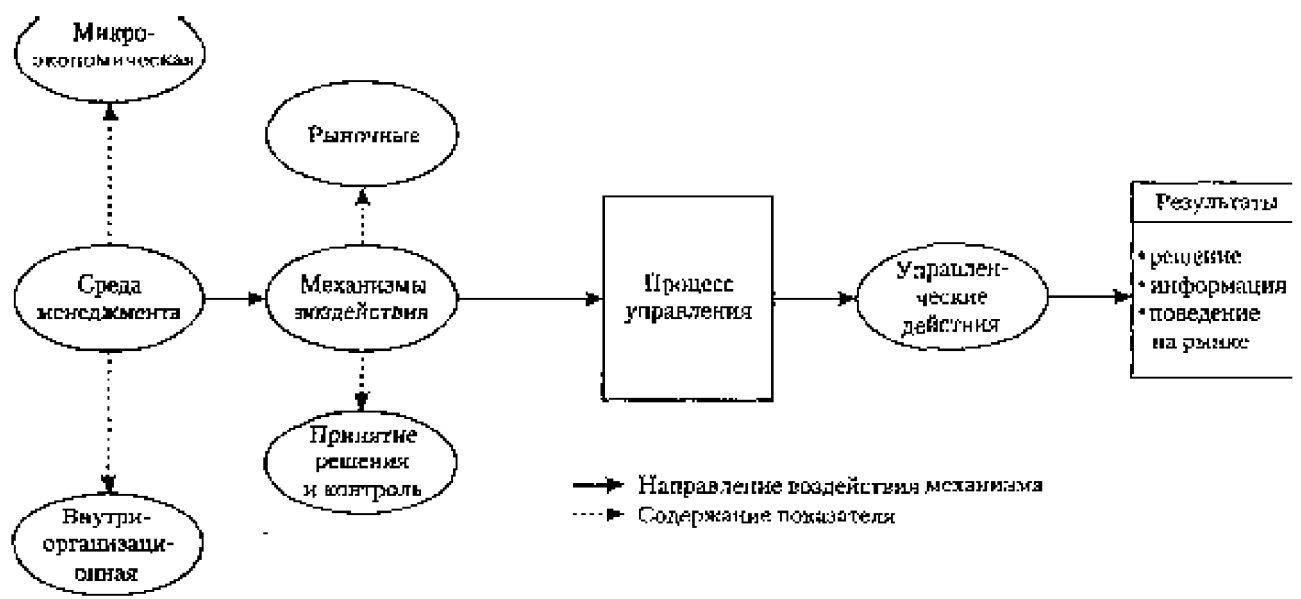


Рис. 10.15. Механизмы воздействия на процесс управления

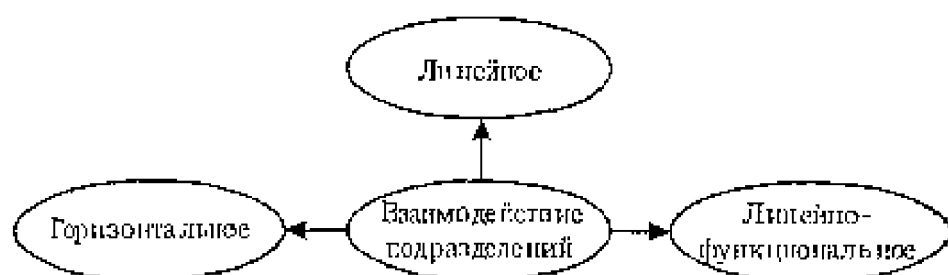


Рис. 10.16. Управление функциональными подразделениями организации¹

- оптимизировать функции обеспечения и обслуживания организации

Причины применения управления независимыми подразделениями связаны с тремя тенденциями, которые господствуют в современной экономической жизни:

- индивидуализация и динамизм человеческого поведения, как покупателей, так и работников предприятий;
- развитие новых технологий, включая (теле-) информационные и коммуникационные;
- глобализация спроса и предложения товаров, услуг и капиталов.

Организация может быть разделена на хозяйственные единицы (подразделения) различными путями (рис. 10.17).

Наличие элементов управления подразделениями характерно для ряда организационных форм (но в разной степени). Однако главный его элемент определенно присутствует в организации с маркетинговыми подразделениями, хотя он находится здесь в начальной стадии. Лишь системы с де- и централизованным аппаратом управления действительно являются чистыми формами управления подразделениями, поскольку именно они приближаются к идеалу — «предприятие внутри предприятия».

Выбор критерия, на котором строится вся система управления функциональными подразделениями, всегда определяется желанием приблизить подразделения к потребителям. Иногда результат проявляется в создании организационной структуры, отражающей движение продукта: каждый продукт разрабатывается, производится и продается подразделением. Иногда создаются подразделения, рассчитанные на особые группы покупателей, например на потребителей конкретных профессий. В других случаях более подходящими оказываются региональные подразделения. Наконец, организация, осуществляющая операции на международных рынках, выберет хозяйственные единицы (подразделения), которые несут ответственность за уровень прибыли от операций на этих рынках. В практических целях организация, испол-

¹ Виссера Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996. С. 28.

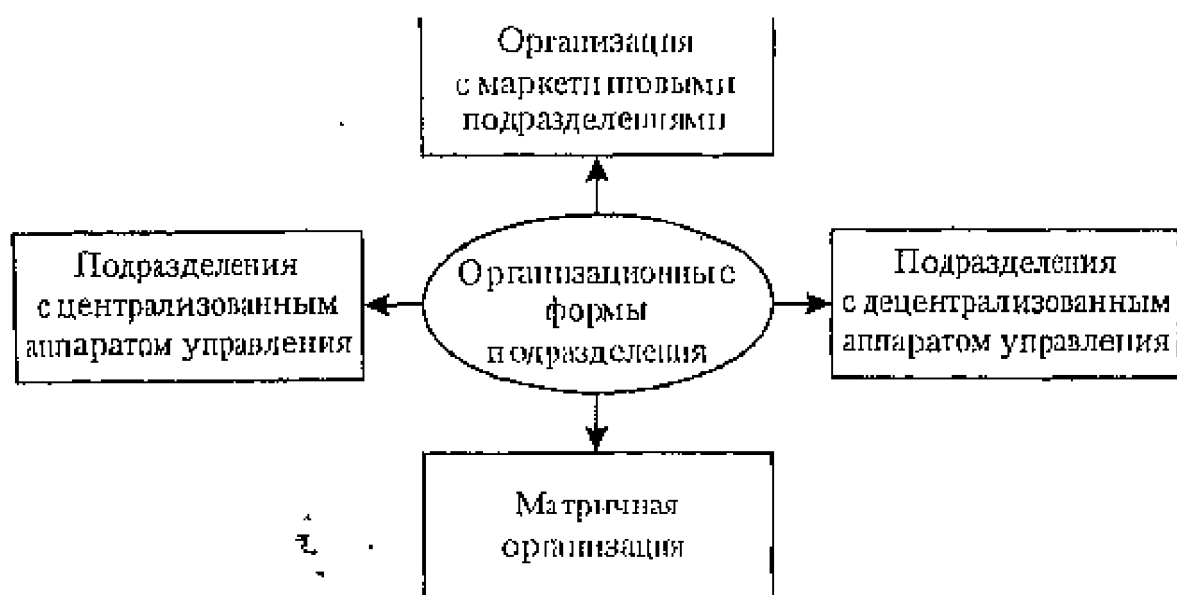


Рис. 10.17. Система управления функциональными подразделениями организации

зую правовые формы, будет осуществлять операции через национальные холдинги в каждой отдельной стране (рис. 10.18).

Выбор новой системы управления функциональными подразделениями связан с поиском организационного компромисса, поскольку в организации большую роль играют две противоположные силы, между которыми необходимо найти равновесие (рис. 10.19)

Если наблюдается низкая степень динамизма и/или дифференциация рынка и продукта или, наоборот, высокая функциональная синергия и/или динамизм, то правильным будет считаться выбор функциональной организации. Если же имеется слишком слабая степень синергии или недостаточное развитие функций, но сильны

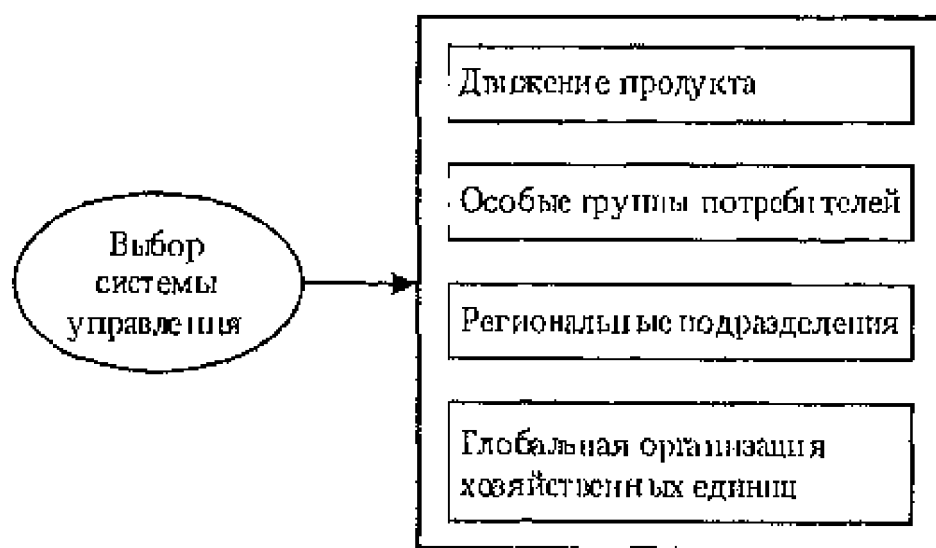


Рис. 10.18. Критерии выбора системы управления функциональными подразделениями организации

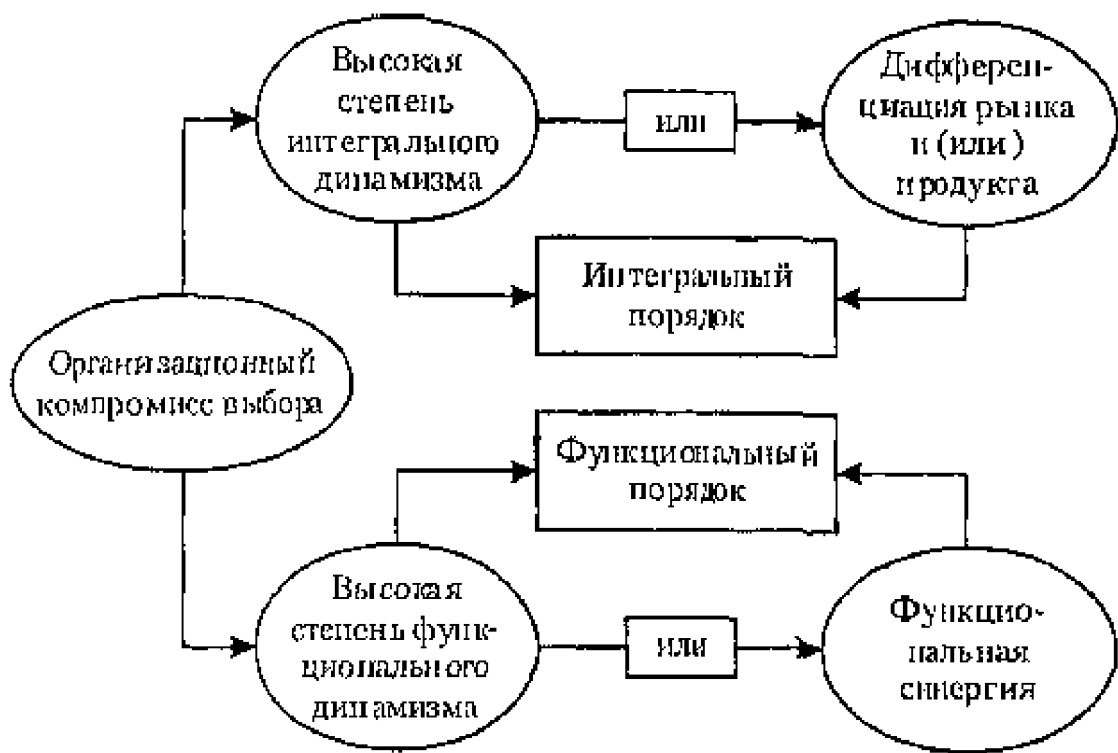


Рис. 10.19. Компромисс выбора системы управления функциональными подразделениями организации

продуктовый и рыночный динамизм и дифференциация, то предпочтение нужно отдать организации с системой независимых подразделений. Возможны также компромиссы: часто обе организационные формы дополняют друг друга.

Необходимые условия для успешного применения системы управления функциональными подразделениями представлены на рис. 10.20.

С изменением и дифференциацией норм, ценностей, жизненных стилей и культуры потребителей связаны постоянно растущее многообразие товаров и динамизм рынка. Это сокращает жизненный цикл товара, заставляет производить товары в небольших количествах, увеличивает долю исследовательской работы за счет снижения затрат физического труда. Современный мир отличается тем, что снижается производство товаров широкого потребления (стандартизованных товаров с определенными характеристиками и часто с длительным жизненным циклом) и увеличивается производство дифференцированных товаров (разработанных и произведенных для особых потребителей и обычно с коротким жизненным циклом). Растущее, усиливающееся многообразие рынков означает, что:

- стратегия многих продуктово-рыночных комбинаций становится все более дифференцированной; рынок больше не укладывается в стандартные рамки;
- развитие технологий должно быть теснее связано с маркетинговой политикой, и наоборот.

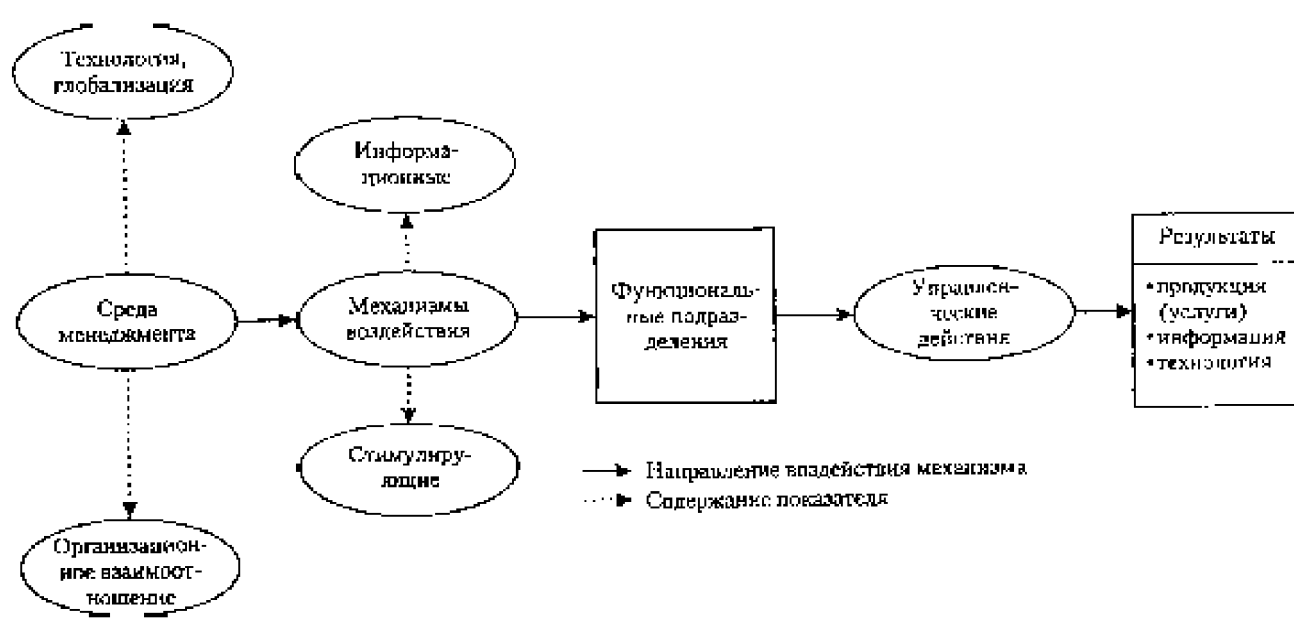


Рис. 10.20. Условия применения системы управления подразделениями организации

Эти быстрые изменения и дифференцирующиеся требования потребителей могут быть удовлетворены благодаря современным технологиям. Развитие технологий — основная движущая сила экономического роста:

- новая технология «приходит» не одна, а в связке с другими
- каждая связка состоит из целого ряда взаимодополняемых базовых технологий;
- каждая базовая технология — ядро многих прикладных технологий
- базовая технология — основа новых отраслей промышленности
- прикладные технологии по существу будут использоваться каждой существующей отрасли промышленности для того, чтобы модернизировать эту отрасль.

Новая технология (в области информации, коммуникаций и т. д.) стимулирует мировую культуру и отражает динамику и индивидуализацию жизненных стилей. Такое социальное поведение стимулирует технологические «толчки», которые нуждаются в больших рынках, чтобы возмущать инвестиции в исследования и разработке, что, в свою очередь, стимулирует тенденции к глобализации. Глобализация воздействует на поведение потребителя, так и системы управления функциональными подразделениями организации (рис. 10.21).



10.1.3. Процедуры механизма управления организацией

Хозяйственная (как любая другая) организация в конечном итоге представляет собой сознательно координированное социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координированное» понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из людей или групп участников, взаимодействующих между собой. Модели взаимодействия, которым следуют участники, являются преднамеренными. Управленческие процессы содержат в себе социальную сущность управления, а взаимодействие группы участников должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия участников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи управления, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для нее характерны комплексность, формализация и уровни принятия управленческих решений (рис. 10.22).

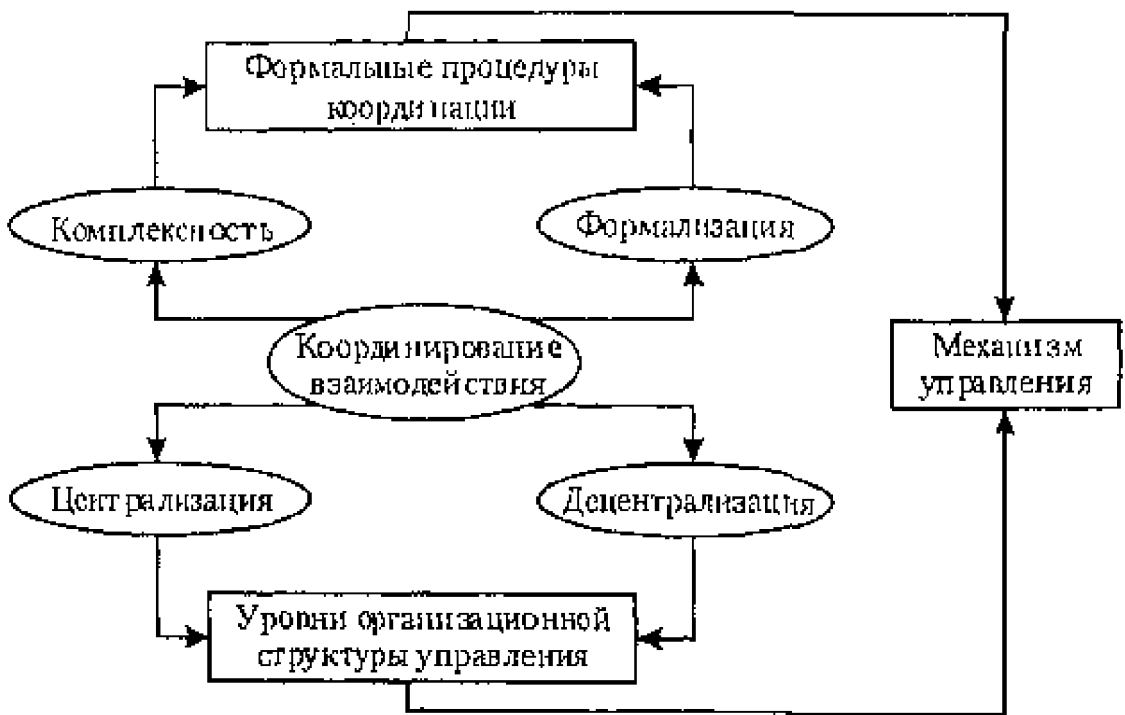


Рис. 10.22. Координирование взаимодействия участников организации

Механизм управления следует рассматривать как центральную часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности организации в целом. Для любой организации характерно стремление к изменению состояния условий внешней среды в свою пользу, к приве-

действию внутренних и внешних факторов в состоянии взаимного соответствия, к согласованию интересов для преодоления условий неопределенности и риска хозяйствования (рис. 10.23).

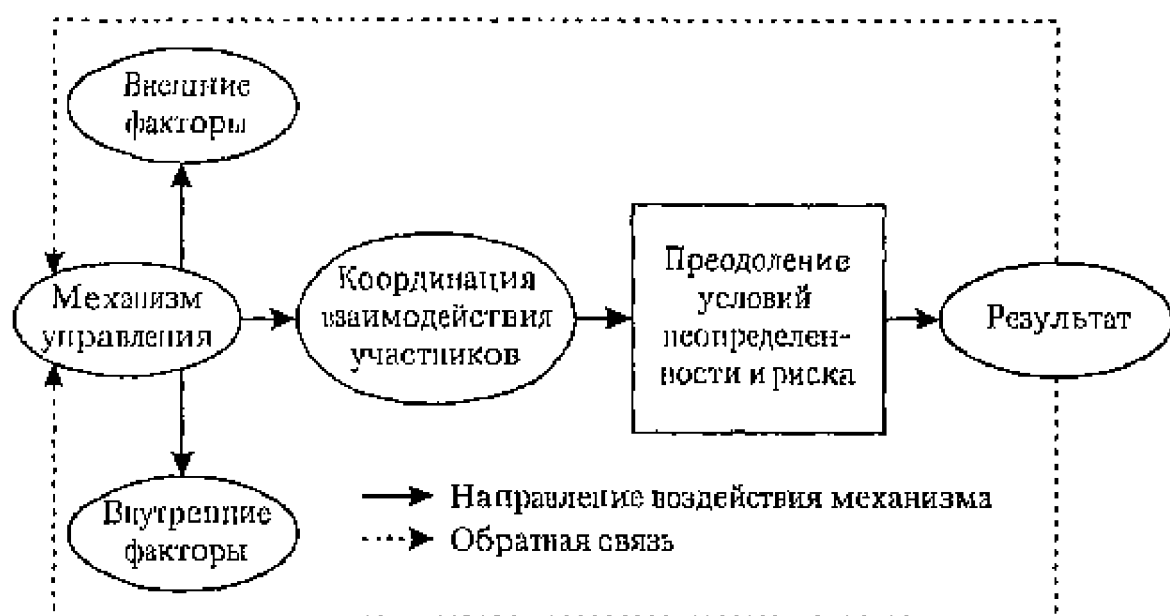


Рис. 10.23. Общая функция механизма управления

Действенный механизм управления всегда конкретен, так как направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и это взаимодействие осуществляется путем использования конкретных правил, норм и процедур для выбора конкретного управленческого решения или комплекса решений. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления (рис. 10.24). Важно подчеркнуть, что организации заранее проектируются, моделируются для формирования управленческой структуры, подчиненной интересам достижения установленных целей. При проектировании организации используется представление о ней как об открытой системе, действующей рационально и целенаправленно, имеющей априори установленную цель и механизм достижения цели.

10.2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

10.2.1. Понятие функции управления

Слово **функция** (лат. *functio* — исполнение, деятельность) имеет ряд разных значений: деятельность, обязанность, работа, назначение. В математике — зависимая переменная величина, т. е. величина, изменяющаяся по мере изменения другой, называемой аргументом. В биологии — специфическая работа органа и вообще деятельность или отправления организма. Что касается управления, то нет единого



Рис. 10.24. Общая схема координации управленческого воздействия

мнения среди специалистов по вопросу о том, что это за управленческие функции.

Под функциями управления понимаются особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекта управления (преимущественно воздействия субъекта на объект). Для эффективного, целостного управления они должны образовать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления (рис. 10.25).

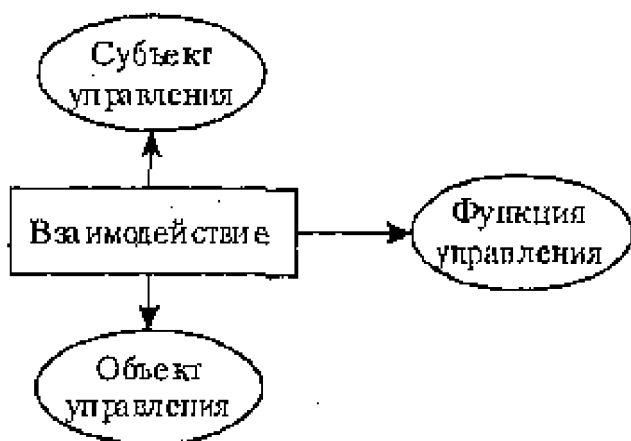


Рис. 10.25. Целостность управленческой деятельности

В начале этой главы уже отмечалось, что функции управления – это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный механизм ее осуществления, последовательность действия, определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление и определенное звено связи с другими функциями (рис. 10.26).

Функции управления занимают одно из центральных мест в управленческой деятельности, образуют весь процесс управления и

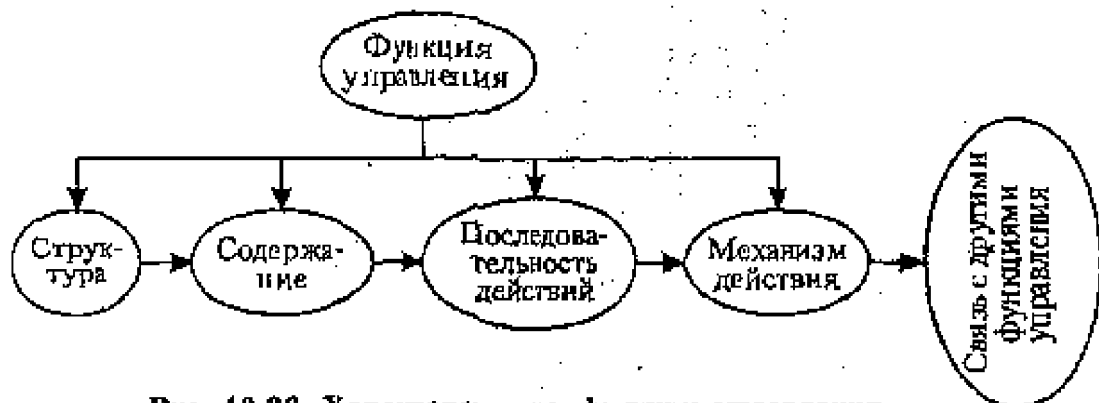


Рис. 10.26. Характеристика функции управления

определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависят от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т. п.), от уровня в управленческой иерархии (высший уровень руководства, средний или нижний), от роли функциональных подразделений организации (производство, маркетинг, финансы, кадры), от типа организации (коммерческая, административная, общественная, образовательная и т. д.) и целого ряда других факторов (рис. 10.27). Дифференциация функций управления позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение управления как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ управле-



ству, такие же древние, как и само общество, которое в течение своей истории прошло путь от интуитивного, полусознательного обеспечения условий жизнедеятельности общества к научно обоснованному управлению.

Функции управления имеют универсальный характер, т. е. применимы к любому объекту управления (рис 10.28).

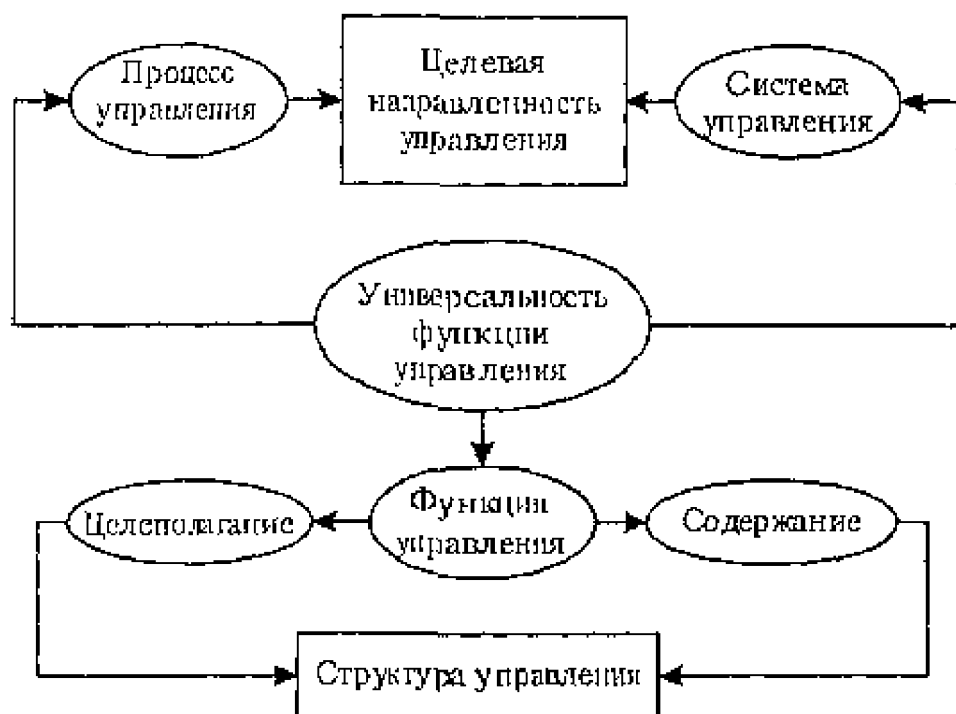


Рис. 10.28 Универсальность применения функций управления

Во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле применения власти внутри организации, регулировании конфликтов, учете движения материальных запасов и т. д.

Во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеют глубокий смысл, например, понятия организации контроля производственной деятельности, планирование учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе — содержательный характер деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться определенными структурными формами.

В-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления, и к системе управления, подчеркивая их целевую направленность. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.

Функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи неправомерно говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления: в тот или иной момент времени, при тех или иных обстоятельствах различные функции управления могут приобретать доминирующий характер. Между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических элементов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.

10.2.2. Подходы к классификации функций управления

Анализ различных публикаций по менеджменту позволяет назвать множество подходов к классификации функций управления.

- Согласно процессному подходу можно выделить пять исходных функций управления (Файоль А.): предвидение (планирование и прогнозирование), организация, распорядительство, координарование, контроль (рис. 10.29).



Рис. 10.29. Функции управления по Файолю

- При системном подходе можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования: общие, социально-психологические и технологические функции менеджмента¹. Рисунок 10.30 иллюстрирует этот подход.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Социально-психологические функции связаны в основном с характером производственных отношений в организации. Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии управленческого труда любого уровня иерархии: решения и коммуникации.

¹ Общий менеджмент / Под ред. А. К. Казанцева, М., 1999. С. 77-78.

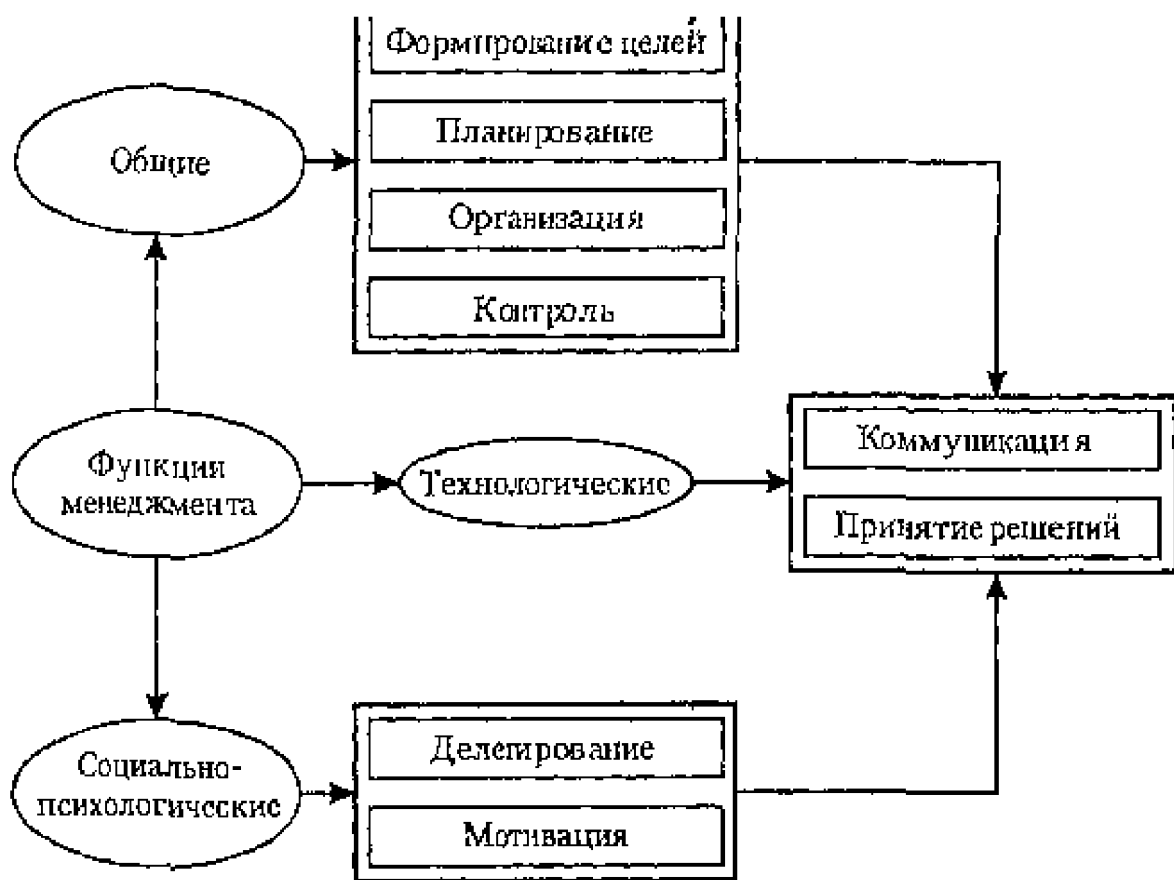


Рис. 10.30. Функции менеджмента при системном подходе

Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров. Несмотря на наличие коренных различий в трактовке самого понятия «менеджмент», в определении термина «функции менеджмента» и их состава, разделение целостного управленческого процесса на функции объективно является необходимым условием установления формальной структуры и разработки рациональной поведенческой концепции менеджмента в любой организации.

● Подход с точки зрения комбинации и обособления функций

В анализе, диагностике и проектировании систем управления центральное место занимает проблема определения функций управления, их комбинации и обособления в системе управления. Это необходимо для установления количества звеньев, их состава, функционального назначения, величины каждого из них. Сначала следует провести классификацию функций на основе анализа как потребностей объекта управления, так и специфики управленческой деятельности. Эта классификация должна быть многокритериальной, потому что первоначально надо проанализировать все возможные функции, исследовать их полный набор. А далее, опираясь на эту классификацию, найти вариант комбина-

ции, совмещения, выделения функций в отдельных звеньях, согласования их с деревом целей настолько, насколько это будет возможным. Специализация функций, т. е. выделение их в звенья системы управления, является большой аналитической работой и отражает те ориентиры и приоритеты, которые выбираются менеджером, тот стиль работы, на который он ориентируется, который он хочет осуществлять¹. Следующие рисунки иллюстрируют этот подход (рис 10.31–10.39):

— классификация по критерию содержания управленческой деятельности (рис. 10.31)



Рис. 10.31. Функции управления в зависимости от структурно-содержательного аспекта управления

— классификация по критерию организационной роли функции (рис. 10.32)

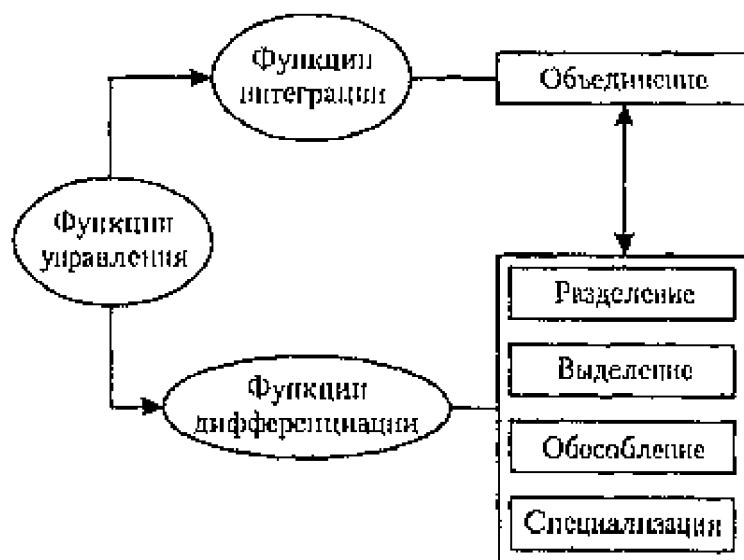


Рис. 10.32. Функции управления в зависимости от организационной роли самой функции

¹ Коротков Э. М. Концепция менеджмента М., 1997 С. 80–81.

— классификация по критерию направления управленческой деятельности (рис 10.33)

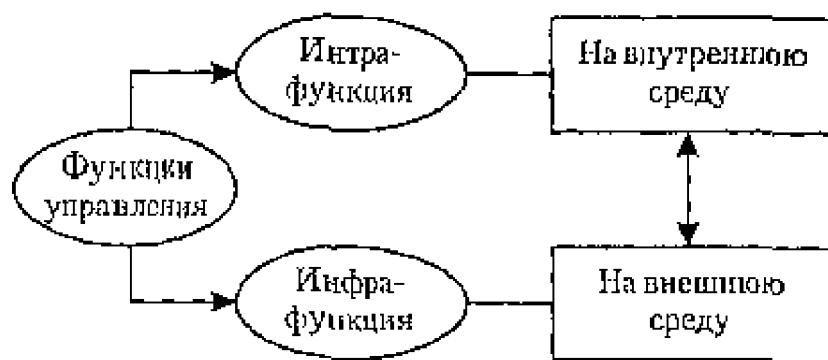


Рис. 10.33. Функции управления в зависимости от направления управленческой деятельности

— классификация по критерию сферы развития объекта управления (рис. 10.34)

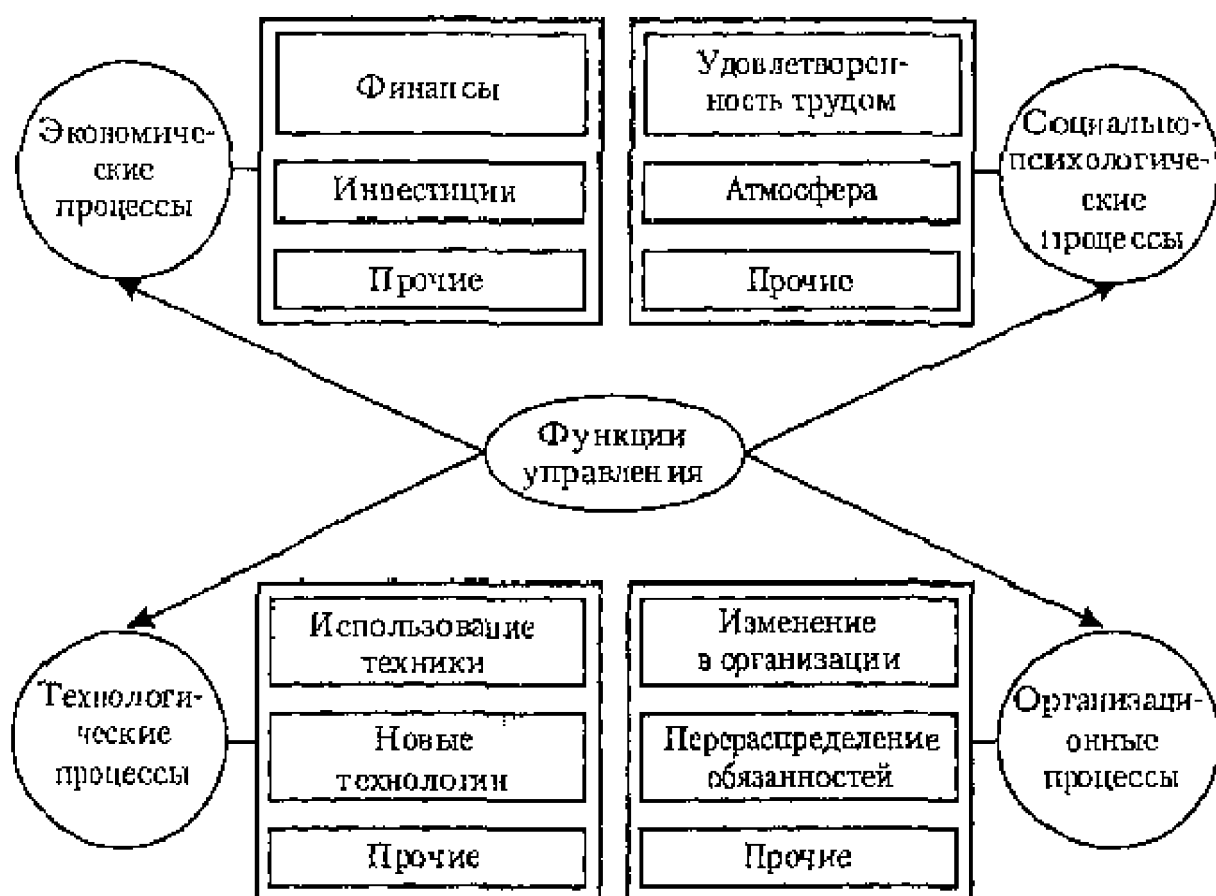


Рис. 10.34. Функции управления в зависимости от сферы развития объекта управления

— классификация по критерию этапов производственного процесса (рис. 10.35)

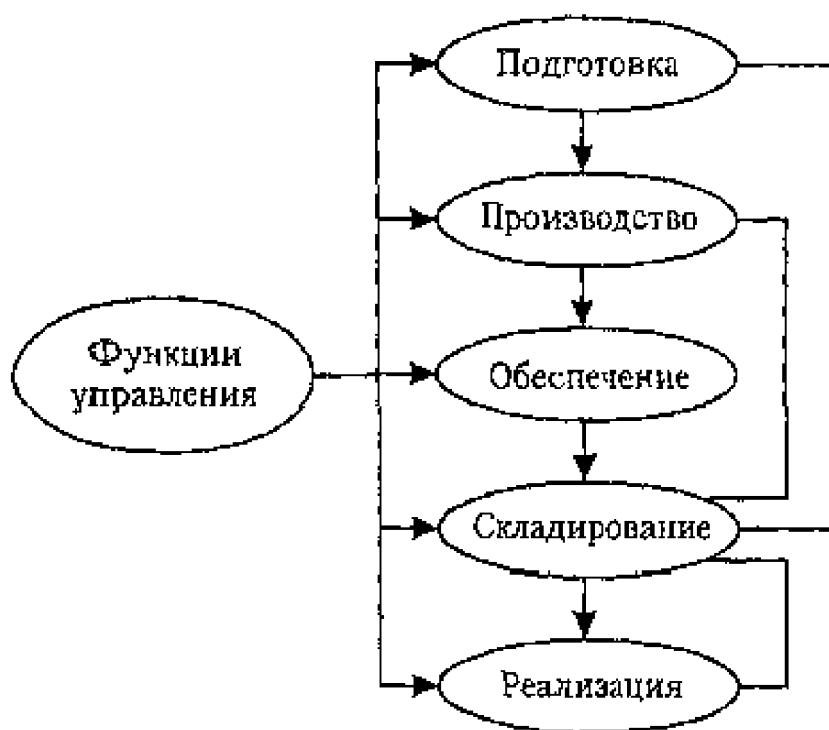
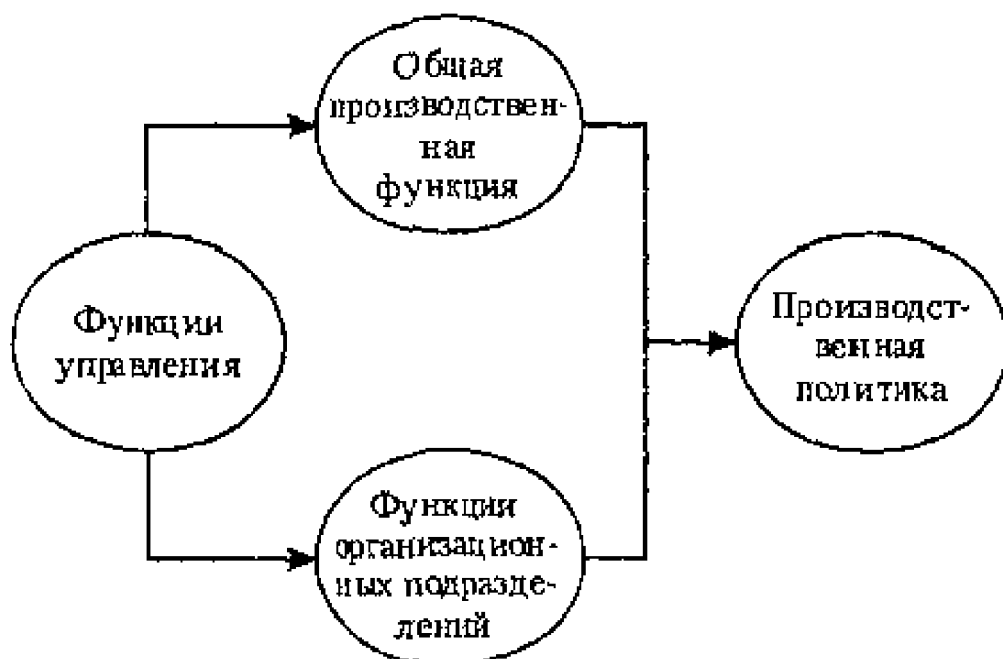


Рис. 10.35. Функции управления в зависимости от этапности производственного процесса

— классификация по критерию производственной политики (рис. 10.36)



— классификация по критерию основных факторов производственного процесса (рис. 10.37)

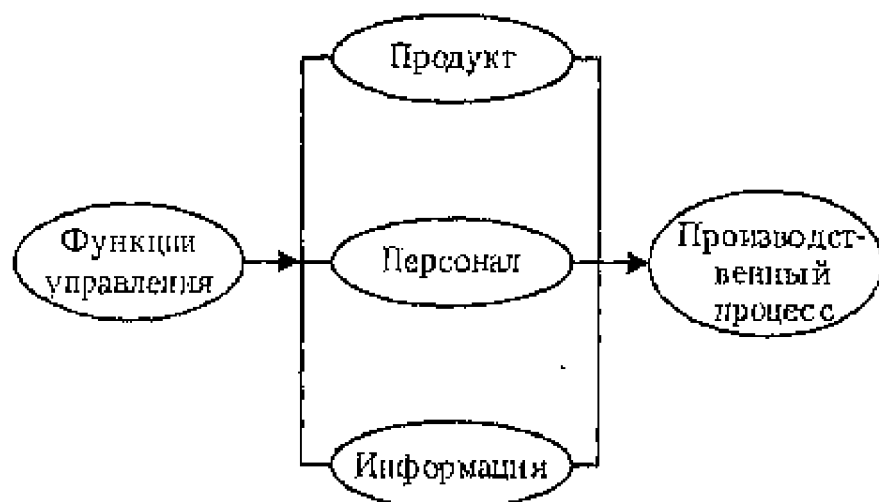


Рис. 10.37. Функции управления в зависимости от основных факторов производственного процесса

— классификация по критерию масштаба времени (рис. 10.38)

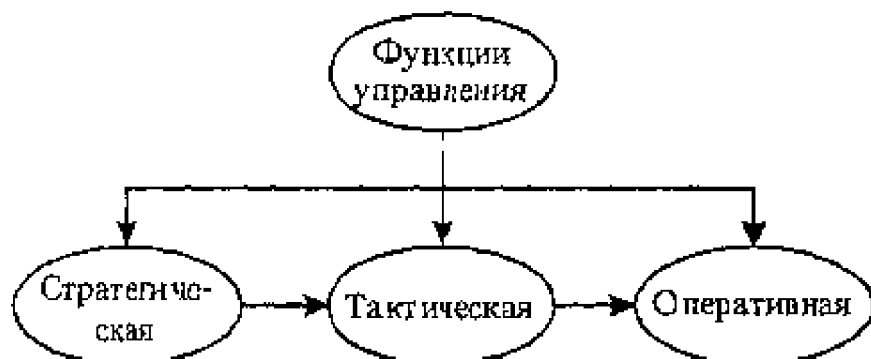


Рис. 10.38. Функции управления в зависимости от масштаба времени

— классификация по критерию этапности процесса управления (рис. 10.39)

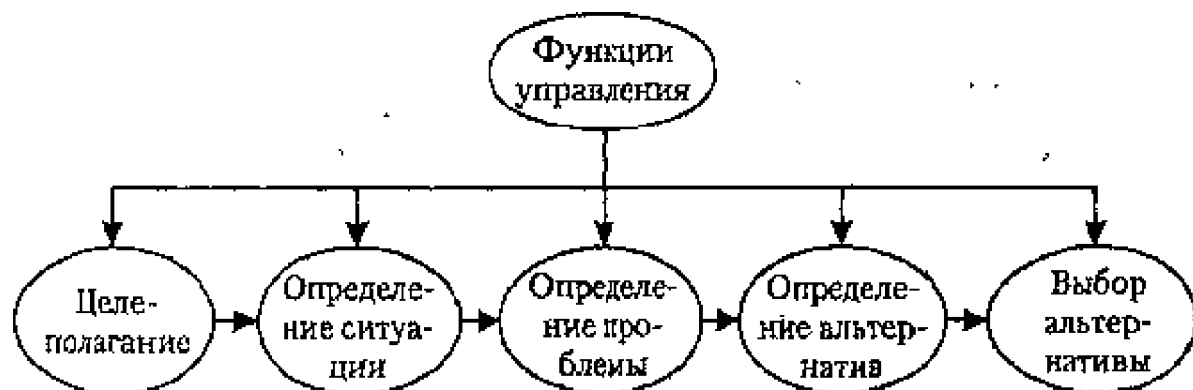


Рис. 10.39. Функции управления в зависимости от этапности процесса управления

• Подход с точки зрения делового управления

Деловое управление призвано выполнять четыре основные функции, отражающие все фазы предпринимательского цикла¹ (рис. 10.40).

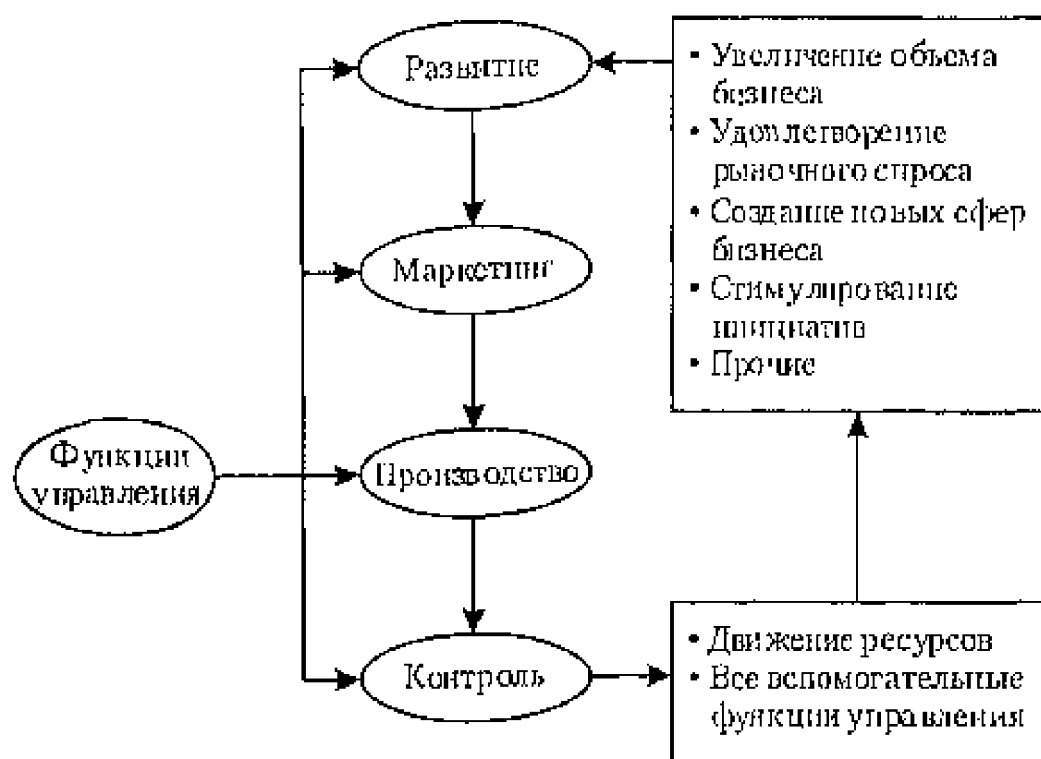


Рис. 10.40. Функции делового управления

Простая классификация часто оказывается наиболее наглядной, поскольку эти основные функции присущи любой организации и любому хозяйственному подразделению.

Развитие предполагает разработку новых видов продукции и освоение новых рынков, а кроме того, может означать развитие организационной структуры как таковой и затрагивать интересы включенных в нее людей. Развитие означает адаптацию к потребностям. Оно является ключевым моментом в любой деловой активности.

Понятие делового развития используется для характеристики комплексного подхода к деятельности в сфере бизнеса, который учитывает как структуру ресурсов, так и потребительскую полезность продукции. Оно в действительности представляет собой определенного рода стратегию, но распространение получил именно этот термин, потому что понятие «стратегия развития» ранее уже использовалось для обозначения как «портфельной» стратегии, так и процесса рационализации издержек и капиталовложений. Понятие делового развития используется для обозначения.

- процесса увеличения объема бизнеса;
- усилий, направленных на удовлетворение рыночного спроса;

¹ Карлоф Б. Деловая стратегия. М., 1991. С. 85–86

- процесса создания новых сфер бизнеса;
- стимулирования и организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Деловое развитие способствует увеличению объемов бизнеса. Таким образом, оно предполагает ряд действий, которые в отличие от мер, направленных на снижение издержек, преследуют цель расширения операций организации, хотя, безусловно, в долгосрочной перспективе они должны быть рентабельными. Однако деловое развитие, как и любая другая перспективная программа (скажем, повышение качества) может оказать отрицательное воздействие на рентабельность организации в краткосрочном аспекте.

Другой задачей делового развития является оживление уже существующей основной деятельности и «излучение энергии» за счет ее внутренних источников. Традиционная стратегия ставит во главу угла эффективность использования ресурсов. Именно для этого применяются кривые опыта и оптимизационные модели, разработанные в 50–60-х гг. Подобный подход сформировался в условиях, когда во многих отраслях ощущался недостаток товаров и спрос рассматривался как нечто, не вызывавшее сомнений. Однако после 70-х гг. в развитии организаций появилось новое целевое направление, связанное с ориентацией на потребительскую ценность производимой продукции. Таким образом, возобладал комплексный подход к деловому развитию, так как было признано, что при разработке стратегии должны учитываться все основные аспекты делового управления.

Вторая функция делового управления – маркетинг. Это деятельность, нацеленная на создание спроса. Без спроса, формируемого на основе потребностей, бизнес просто не может существовать. Понятие маркетинга также включает обеспечение продаж, т. е. гарантированных заказов.

Производство – включает весь процесс изготовления товаров и оказания услуг в соответствии с потребительским спросом, а также доставку их потребителям. Распределение в зависимости от характера той или иной отрасли и важности распределительного аспекта для данного бизнеса может быть отнесено или к производственной функции, или к функции маркетинга.

Контроль – это вся деятельность, связанная с контролем движения ресурсов. Применительно к хозяйственному подразделению в понятие контроля включаются и все вспомогательные функции, необходимые для ведения бизнеса.

• Подход с точки зрения замкнутого цикла управления

Согласно этому подходу вся совокупность управленческих действий может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго легализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления (рис. 10.41), каждая из функций управления может быть подвергнута дальнейшей дифференциации. По этому подходу не надо ранжировать функции управления по значимости (например, функции принятия решения): на разных уровнях управленче-



Рис. 10.41. Функции управления согласно замкнутому циклу управления

ской иерархии, во времени и в зависимости от специфических условий деятельности, значение функции варьируется. При наличии определенной логической последовательности в реализации функций они практически взаимопроникают.

• В настоящее время принято считать, что процесс управления состоит из **четырёх основных функций** – планирования, организации, активизации и контроля. Это применительно ко всем организациям. Данные функции объединены связующими процессами (функциями) коммуникации и принятия решений (рис. 10.42).

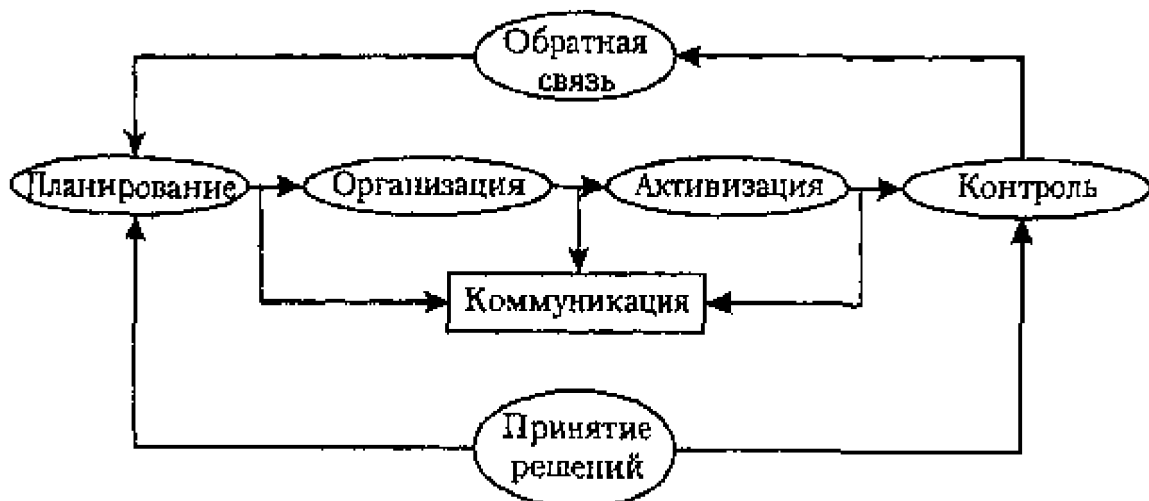


Рис. 10.42. Функции управления со связующими процессами

10.3. КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

10.3.1. Взаимосвязанность общих функций управления

Некоторые авторы¹ считают, что координация, стимулирование, целеполагание не следует выделять в особые функции управления. Они считают, что координация как необходимое согласование действий органов управления, коллективов или отдельных работников, по существу, является подфункцией организации. Стимулирование, как побуждение людей к повышению эффективности деятельности, может рассматриваться как элемент функции (подфункции) регулирования. По их мнению, вряд ли целесообразно выделять целеполагание в особую функцию управления — контроль и организация не менее целеполагающи, чем, например, планирование или организация. Целеполагание характерно и для самого процесса управления. С другой стороны, эти авторы считают, что вряд ли оправданно и отождествление функций управления с этапами (стадиями) управления — принятия и реализации управленческих решений. Функции управления осуществляются практически непрерывно в течение всего процесса управления, имея различный удельный вес на различных этапах принятия и реализации управленческих решений. Сами этапы управленческих решений являются объектом управления, причем одновременно всех функций управления.

Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, тактического, так и в рамках оперативного управления. Процесс управления начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей организации. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации и активизации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур и стимулирующих средств требует учета, постоянного контроля за ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации. Каждая из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующий в цикле «цель — средство» (рис. 10.43).

Соотношение общих функций по масштабам и значимости деятельности существенно дифференцируется в зависимости от иерархического уровня управления (рис. 10.44). Для реализации каждой из общих функций управления в организации формируются определенные коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются основой базы общих функций управления. Поведенческие аспекты реализации общих функций управления формируют в организации ее социально-психологические функции: делегирование управленческих полномочий и мотивацию участников организации.

¹ См., например: Лебедев О. Т., Кашковская А. Р. Основы менеджмента. СПб., 1997. С. 125.

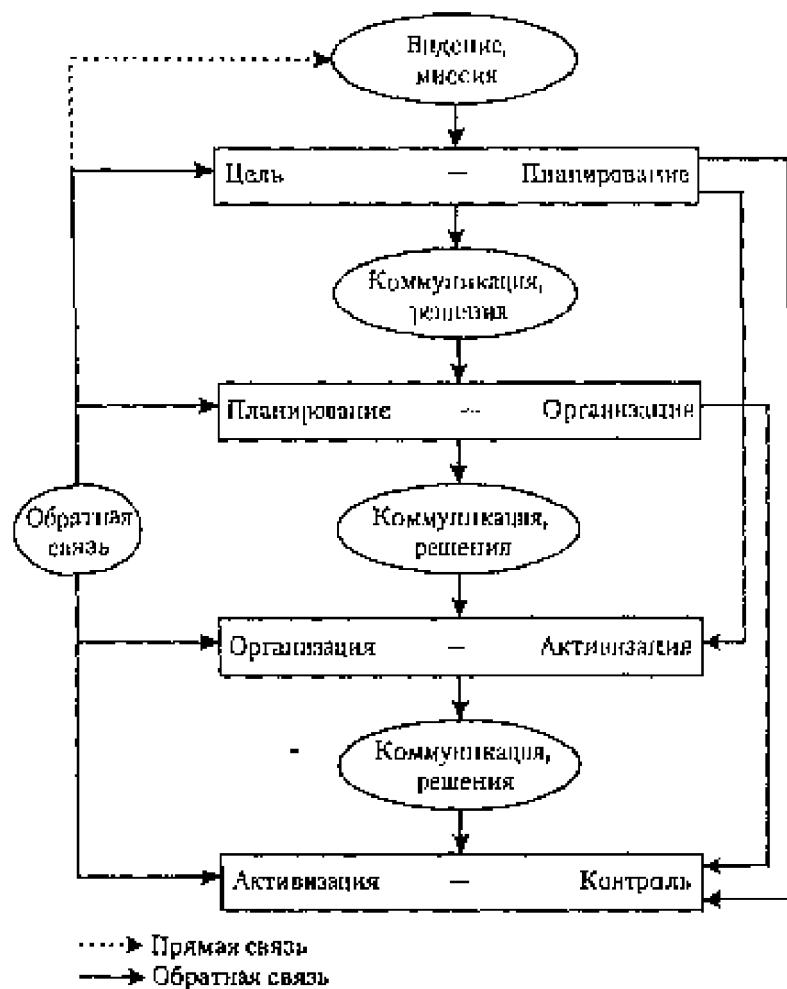


Рис. 10.43. Взаимосвязь общих функций управления организацией



Рис. 10.44. Распределение общих функций по уровням управления

Главным в формировании системы управления является обособление звеньев¹. При этом звено рассматривается как организационно обособленная единица системы управления по критерию специализации и комбинации функций, а также объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена выступают должность, отдел, служба, подразделение и пр. Но звенья в системе управления разнообразны. Они отличаются величиной, назначением, функциями, полномочиями, степенью специализации, информационным насыщением, динамикой воздействия (мера участия в процессах управления). Наиболее важное различие звеньев управления проявляется в сочетании полномочий и функций управления, закрепляемых за определенным звеном. По этому критерию различают следующие звенья (рис. 10.45):



Рис. 10.45. Сочетание полномочий и функций по управленческим звеньям

Такая классификация звеньев системы управления характеризует и то объективное обстоятельство, что функции отражают состав проблем, по которым концентрируется информация и разрабатываются варианты решений, а полномочия — состав проблем, по которым возможно или необходимо принимать решения данному звену. Система управления представляет собой состав и комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям. Но состав и связи звеньев разнообразны, поэтому можно построить следующую схему систем управления (рис. 10.46).

¹Короткая Э. М. Указ. соч. С. 80–86.

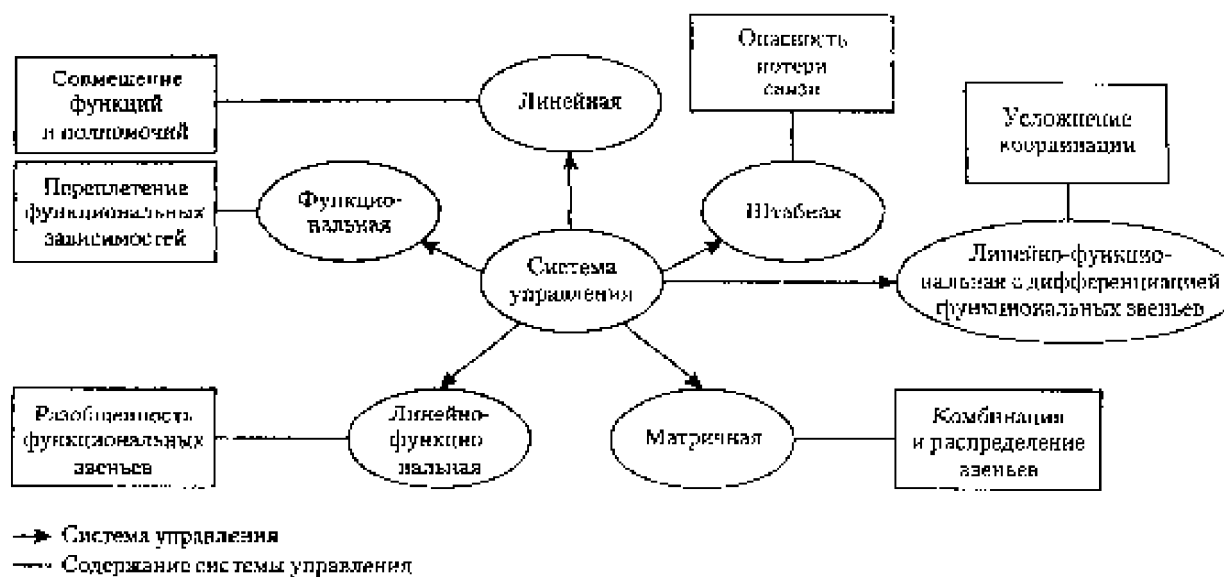


Рис. 10.46. Системы управления в зависимости от состава и связей управленческих звеньев

10.3.2. Функция координации деятельности организации

Организационная структура предприятия базируется на разделении управленческой деятельности на отдельные функции. Соответствующие подразделения обычно связаны с другими отделами структуры, обеспечивающими успешное выполнение организацией ее общих целей. Процесс такого взаимодействия обычно называют координацией. Координация — это центральная функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех управленческих функций. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев управления путем установления рациональных связей и обмена информацией между ними (рис. 10.47).

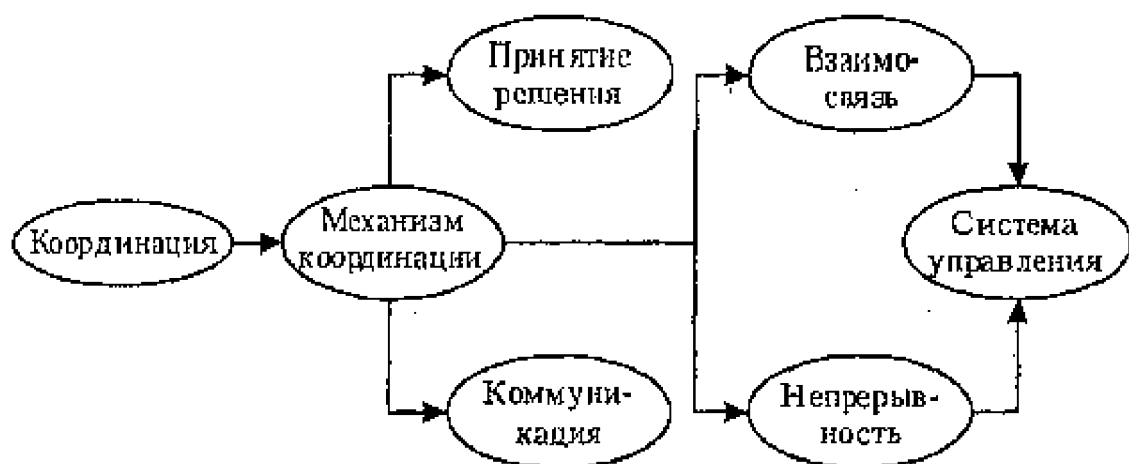


Рис. 10.47. Задача координации в системе управления

Благодаря функции координации обеспечивается динамизм системы управления, создается гармония взаимосвязей управленческих звеньев и подразделений, осуществляется рациональное маневрирование управленческими ресурсами внутри организации и на рынке. Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих звеньев, участников процесса управления и специалистов для наиболее эффективного воздействия на управленческую ситуацию. Таким образом, координация деятельности означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое, т. е. это процесс распределения деятельности во времени и пространстве, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленных целей и обеспечивать согласованность между системой управления в целом и внешней средой¹. Тем не менее часто возникают трудности на пути действенной координации (рис. 10.48):

¹Брэддик У. Менеджмент в организации. М., 1997. С. 132–133.

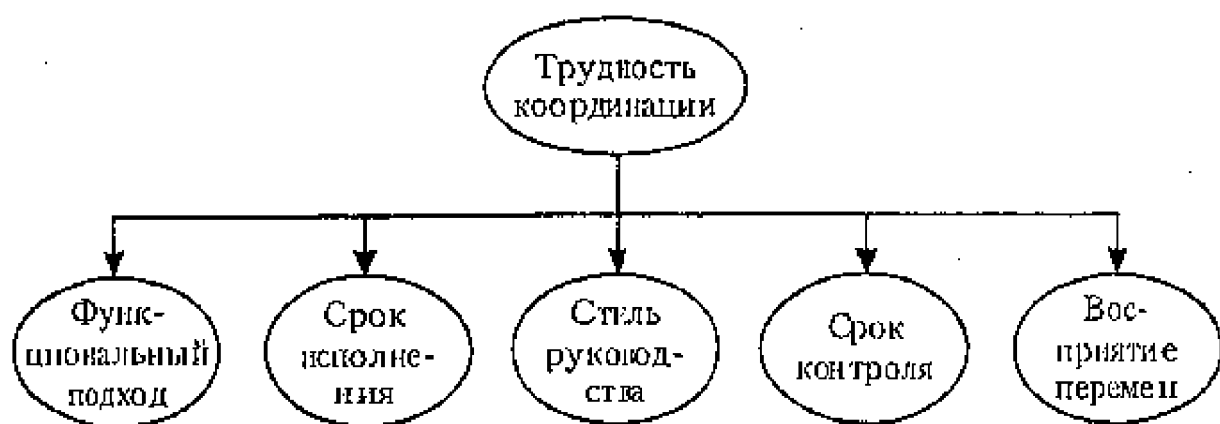


Рис. 10.48. Причины трудностей функции координации

- различия в функциональном подходе могут привести к радикально отличному решению проблемы. Из-за того, что каждое управленческое звено или подразделение подходит к вопросам управления со специальной и ограниченной точки зрения, может быть, трудно добиться скоординированного подхода;

- различия в сроках выполнения управленческих работ, в результате чего организация не может выступать как единое целое;

- различие в стиле руководства. В некоторых звеньях управления принят авторитарный стиль, другие — более демократичны. Это вызывает различия во времени, которое требуется для принятия решений, и может привести к проблемам в области коммуникации между звеньями;

- в некоторых звеньях работа контролируется через короткий промежуток времени, другие — более длительный. Это влияет на восприятие звеньев друг другом и может вызывать проблемы их интеграции;

- изменения во внешней и внутренней среде управления, которые имеют значение для схемы организационной структуры, иногда игнорируются. В результате эта структура становится устаревшей и не соответствующей новым методам интеграции управления.

Существует много способов достижения координации управленческой деятельности (рис. 10.49).



Рис. 10.49. Методы координации процесса управления

Поскольку организация в целом является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости, то понятие взаимозависимости функций, подразделений управления организацией могут быть сгруппированы следующим образом¹ (рис. 10.50):

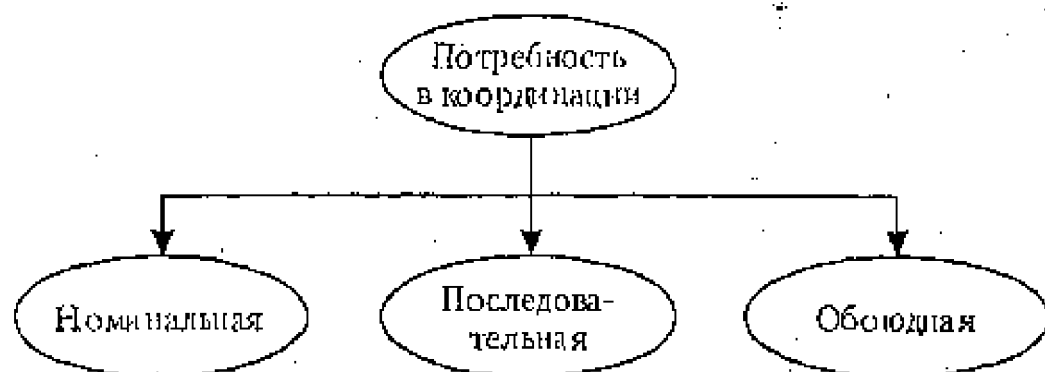


Рис. 10.50. Потребность в координации

- **номинальная взаимозависимость.** Подразделения, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят свой вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны. Степень координации их деятельности минимальна;

- **последовательная взаимозависимость.** При таком типе связи последующие подразделения зависят от предыдущих. При последовательной взаимозависимости требуется более тесная координация, чем при номинальной, особенно на более поздних этапах производства;

- **обоюдная взаимозависимость.** При таком отношении вводимые факторы производства одного подразделения становятся выходом другого, и наоборот.

По своей природе координационная деятельность выглядит таким образом, как показано на рис. 10.51.

При осуществлении номинальной взаимозависимости предприятия используют стандартную координацию, не затрагивающую людей непосредственно. Для обоюдной взаимосвязи рекомендуется взаимное регулирование (отдельными и групповыми координаторами), а для последовательной взаимосвязи — планирование (работы людей и производств).

По своему характеру координационная деятельность бывает (рис. 10.52):

- **превентивная** — направленная на предвидение проблем и трудностей;

- **устраняющая** — предназначенная для устранения перебоев в системе после того, как они произошли;

¹ Подробнее см.: Мильнер Б. Э. Теория организаций. М., 1999. С. 133–138; Можно ли управлять предприятием вместе? / Е. А. Браков и др. М., 1990. С. 56–53.

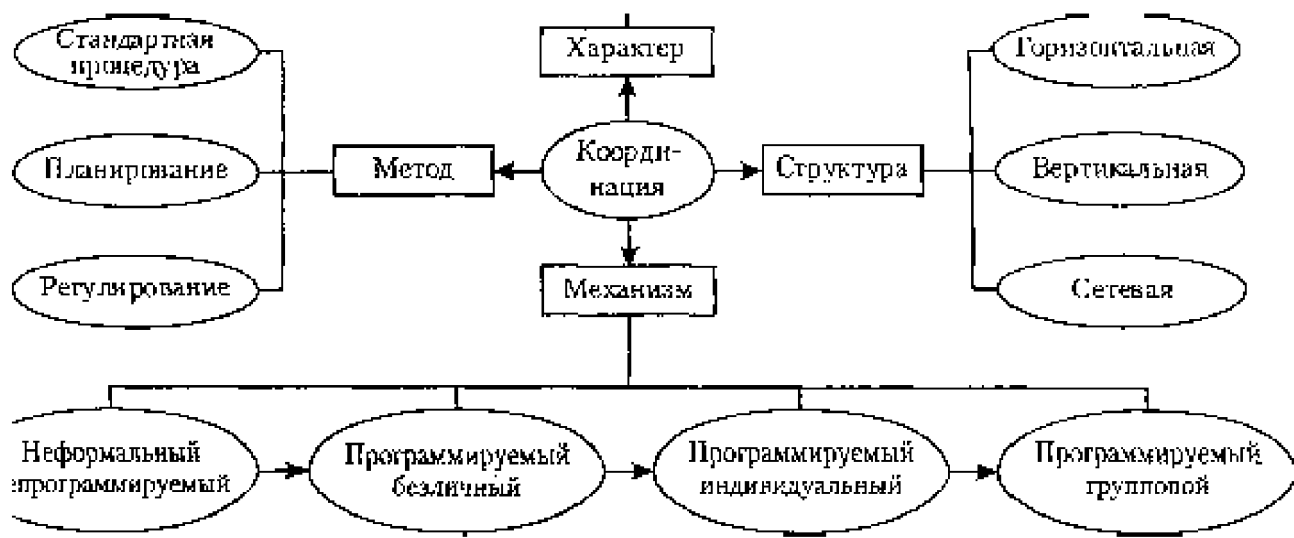




Рис. 10.52. Характер координации

• **регулирующая** — направленная на сохранение существующей схемы работы;

• **стимулирующая** — направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов, среди которых различают: неформальные непрограммируемые; программируемые безличные; программируемые индивидуальные и программируемые групповые (рис. 10.53). Для осуществления координации предприятия могут использовать один или несколько таких механизмов.

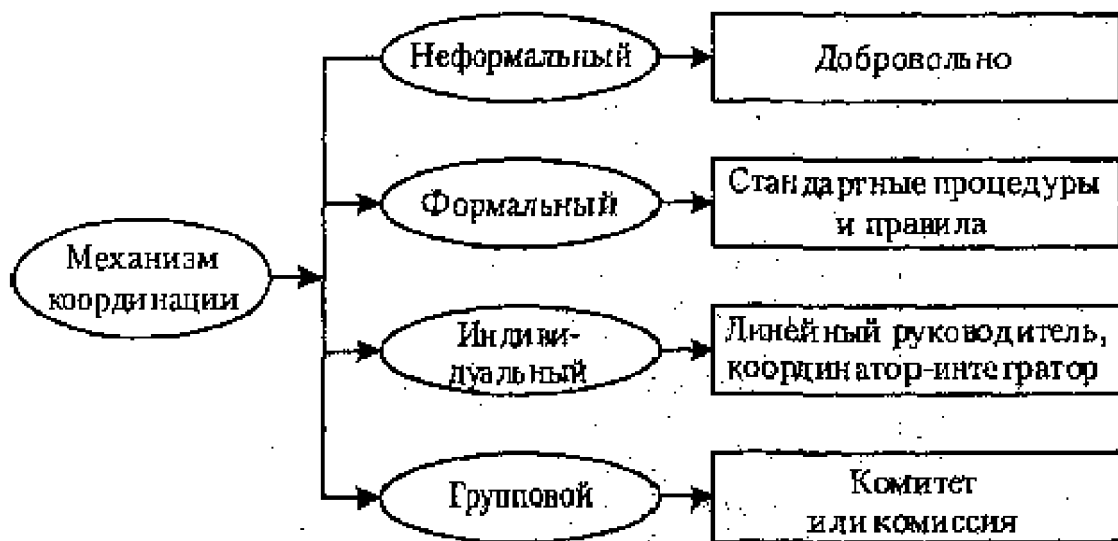


Рис. 10.53. Механизм координации

Для осуществления нормальной деятельности организации требуется множество управленческих функций, операций, процедур. Как

правило, одновременно выполнять все эти управленческие мероприятия не может ни один менеджер и ни одно управленческое подразделение. Возникает потребность в разделении труда между подразделениями и сотрудниками. Разделение труда оборачивается потребностью в его координации.

Механизмы координации могут быть формальными и неформальными. Формальные механизмы хорошо подходят при работе на стабильных рынках высокостандартизированной продукции. В этих условиях возможно применение тщательно отработанных процедур планирования, позволяющих предоставить каждому подразделению и менеджеру список требуемых к выполнению функций и операций. Требуемые к исполнению функции и операции сопровождаются правилами, стандартами и временными графиками выполнения. Стабильная среда приводит к неизменности сформированного плана и критериев, используемых для оценки степени его реализации.

В условиях нестабильной среды хозяйствования ситуация меняется коренным образом. Жесткий и чрезмерно формализованный план устаревает уже на стадии своего формирования. Ориентация на добровольное исполнение стандартов и процедур теряет смысл; новая ситуация требует новых целей, критериев, процедур и стандартов.

Стабильная среда позволяет формировать конкурентное преимущество за счет минимизации издержек. В условиях нестабильной среды такая минимизация теряет смысл. Упущенная выгода с лихвой перекрывает выигрыш, получаемый от минимизации издержек. Например, смена конкуренции ценой на конкуренцию качеством предполагает активный поиск новых возможностей удовлетворения спроса, в том числе уникальных. Это позволяет проводить координацию путем введения фиксированных правил, процедур, формальных критериев. Возникает потребность в «мягких», неформальных механизмах координации. Такими неформальными механизмами координации могут быть:

- общие — ценности, нормы, видение;
- взаимопонимание, установки, психологические стереотипы.

Таким образом, возникает проблема выбора механизма координации, являющегося наиболее адекватным для данной организации и ее среды (рис. 10.54).

Проблемы развития и выбора достаточно эффективной стратегии координации деятельности всех звеньев и подразделений организации имеют непосредственное отношение к типам управленческого труда, базисным организационным структурам и принципам координации. Другими словами, эти проблемы формируют организаторскую функцию управления (рис. 10.55).

Поскольку организаторская функция управления предназначена для создания или усовершенствования общего механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами управленческих систем, то организационные структуры имеют специфику, отражающую число и типы различных или специализированных управленческих функций и ролей, которые они используют, и типы координационных механизмов, которые они принимают (рис. 10.56).

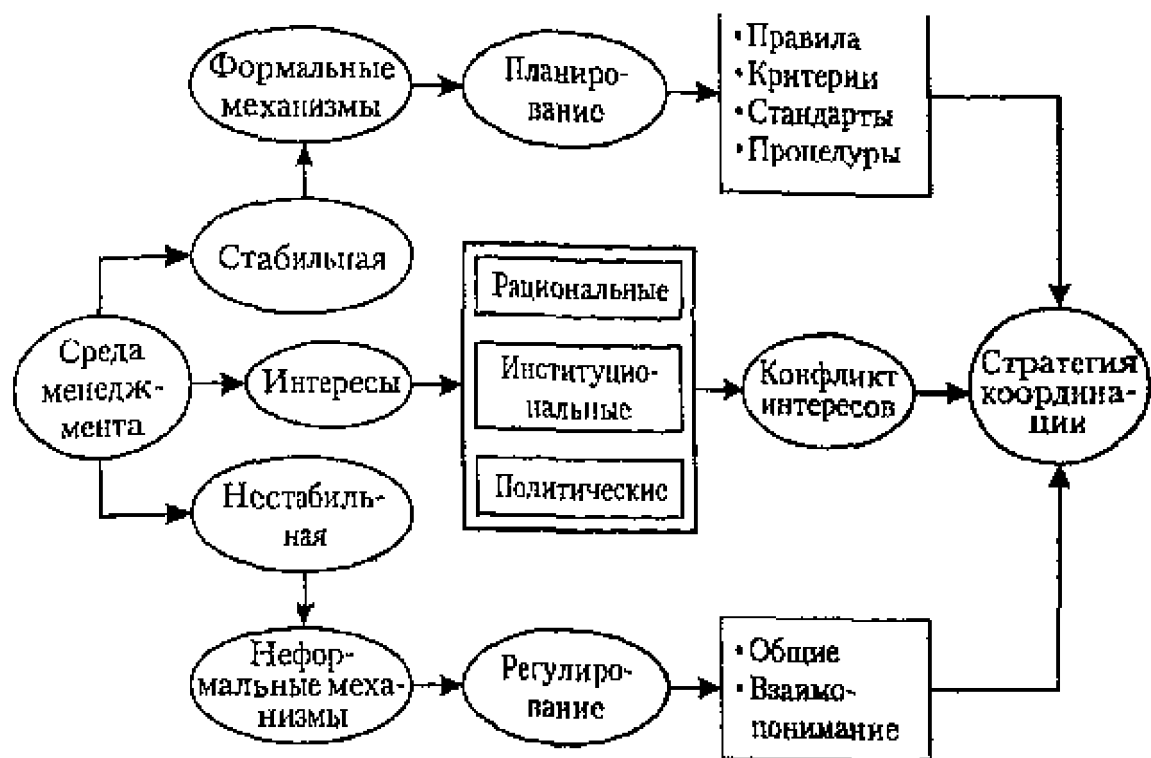


Рис. 10.54. Факторы формирования стратегии координации

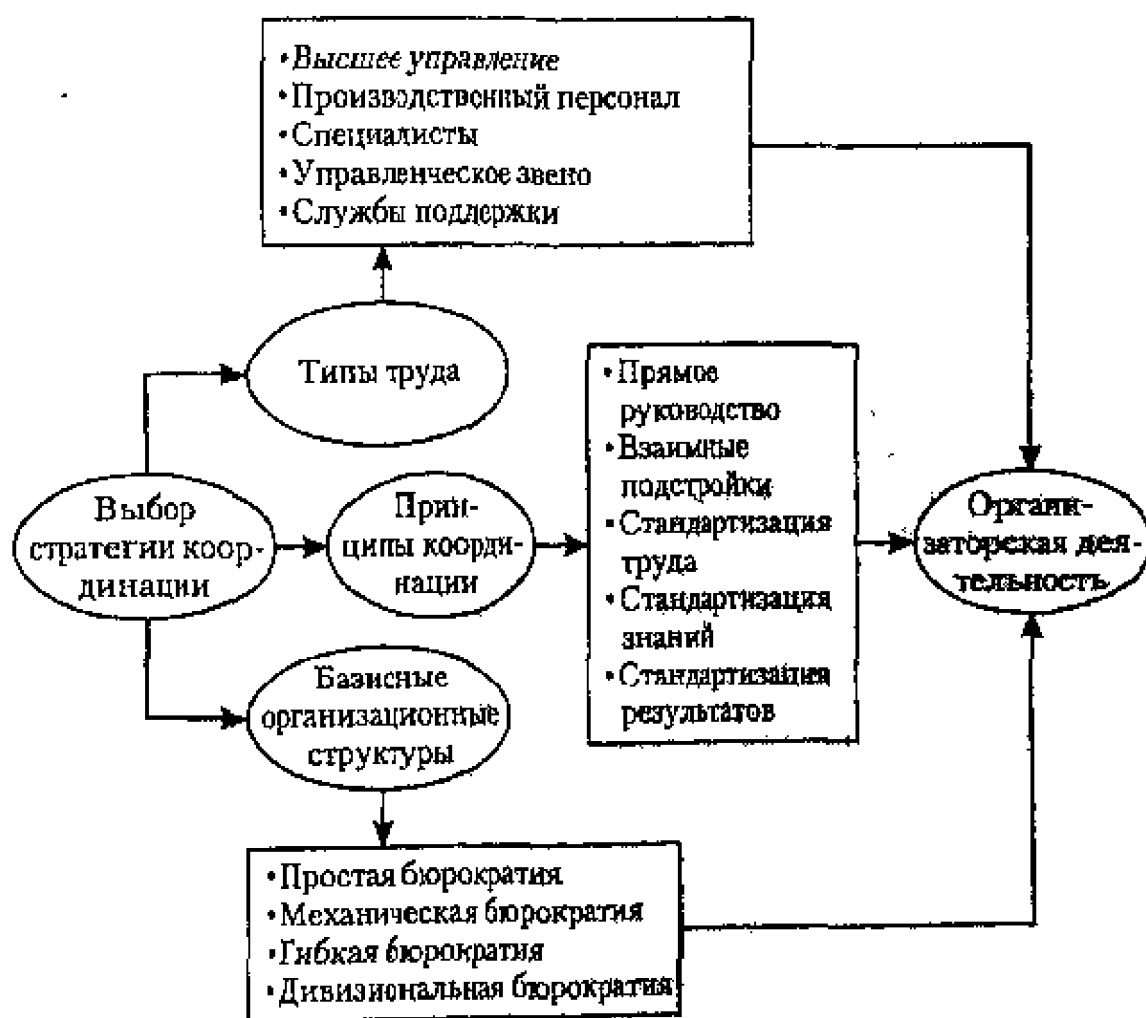


Рис. 10.55. Проблемы выбора стратегии координации

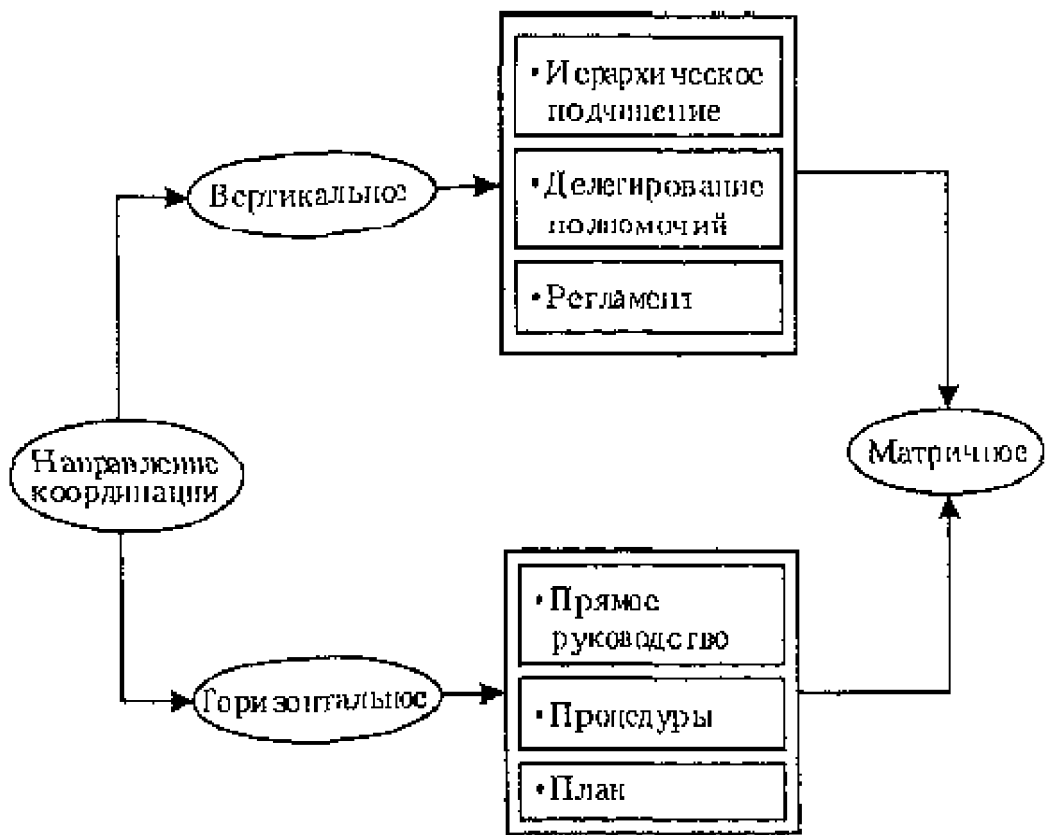


Рис. 10.56. Направления действия механизмов координации

Координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей в организации. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части (звенья и подразделения) в единое целое (рис. 10.57). Связь — это выражение отношений, а не какое-то действие¹. Связи реализуются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются отношения координации, что, в свою очередь, определяется тем, какие отношения лежат в основе связи. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации. Для того чтобы между двумя субъектами управления существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления функций управления, так как именно они задают возможность выработать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубоких отношениях, таких, как экономиче-

¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 1996. С. 18–19, 237–242.

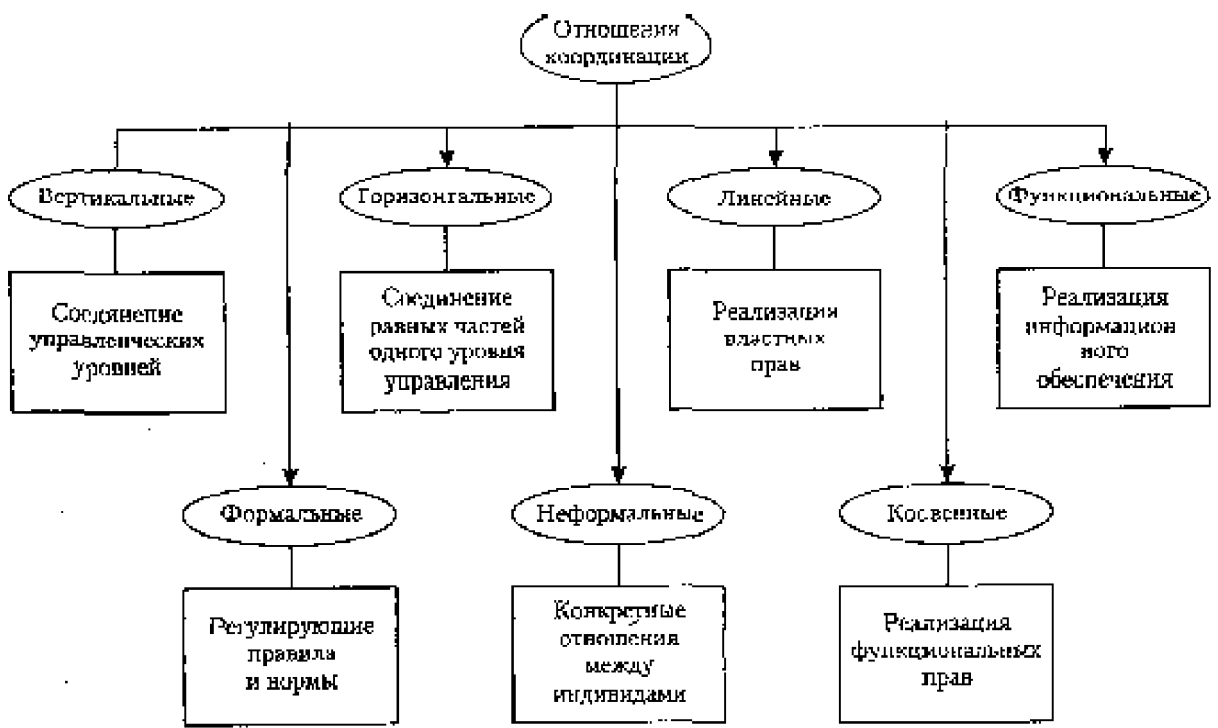
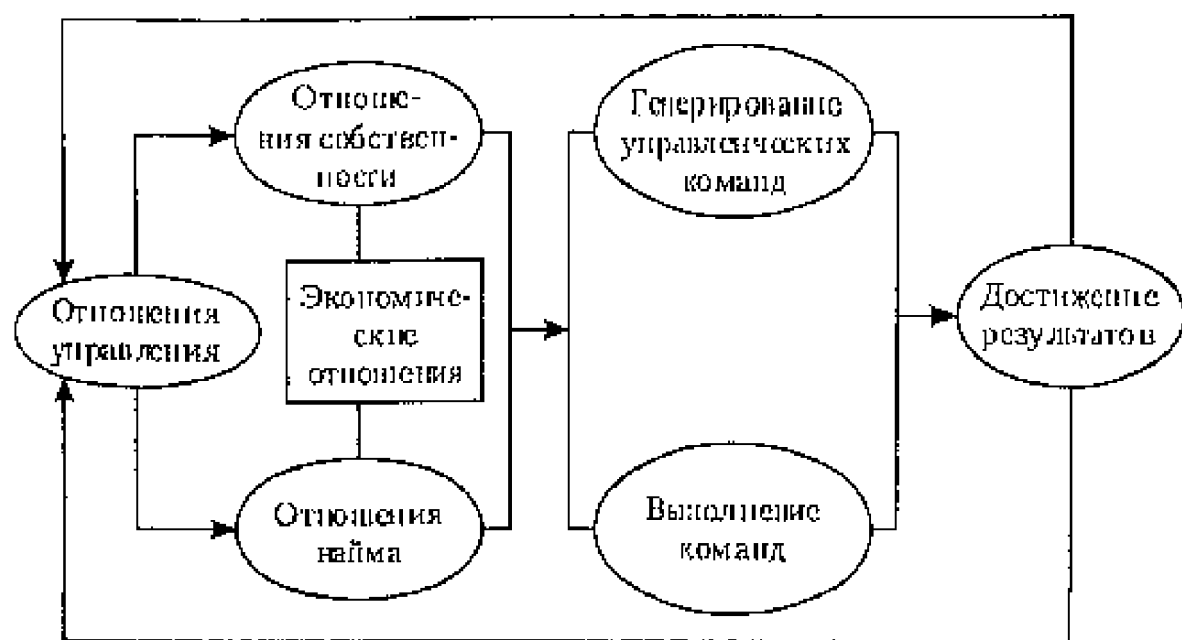


Рис. 10.37. Отношения координации управленческой деятельности и их функции

ские либо же морально-этические отношения. Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависимости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Естественно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, однако же применительно к определенным уровням и объектам управления наблюдается доминирование отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства (рис. 10.58).



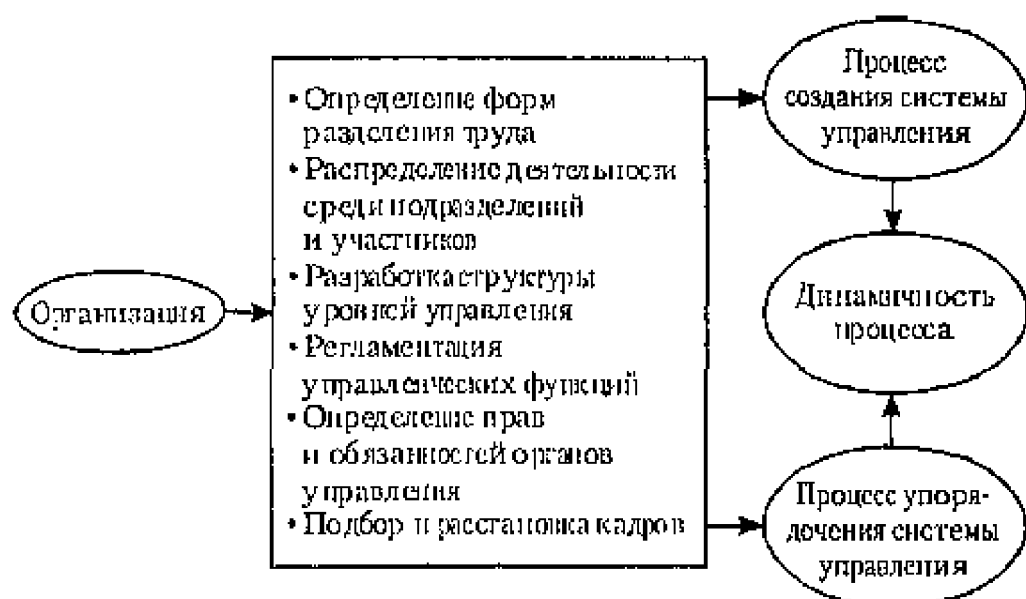


Рис. 10.59. Общее понятие функции организации

уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня (рис. 10.60).

Методика исследования и проектирования структур управления организациями, с одной стороны, должна основываться на научных принципах управления, с другой — учитывать личные качества и опыт руководителей, хорошо знающих возможности организации и те требования, которые регламентируют деятельность каждого из подразделений.

Эти требования подчеркивают важность системного подхода к формированию либо совершенствованию организационных структур и к разработке методики с достаточной степенью детализации этапов процесса управления.

Для системы управления характерен ряд особенностей, которые вызывают значительные трудности в решении данной задачи и накладывают ограничения на масштабность в методическом плане¹. Рисунок 10.61 иллюстрирует эти особенности:

- системе управления присущи статические черты, отражающие форму и структуру управления. Это прежде всего детерминизм, т. е. схема организационного управления с составляющими ее элементами и многочисленными связями;

- в системе управления можно указать и динамику, раскрывающую содержание процесса управления. Имется в виду целенаправленная деятельность руководителей и исполнителей;

- любая система функционирует при наличии постоянных целей, которые постоянно меняются во времени. Сама же организационная структура консервативна. Отсюда — требование гибкости и адаптивности, неизбежно возникающие перед проектируемой структурой управления;

¹ Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления. М., 2000. С. 106–107.

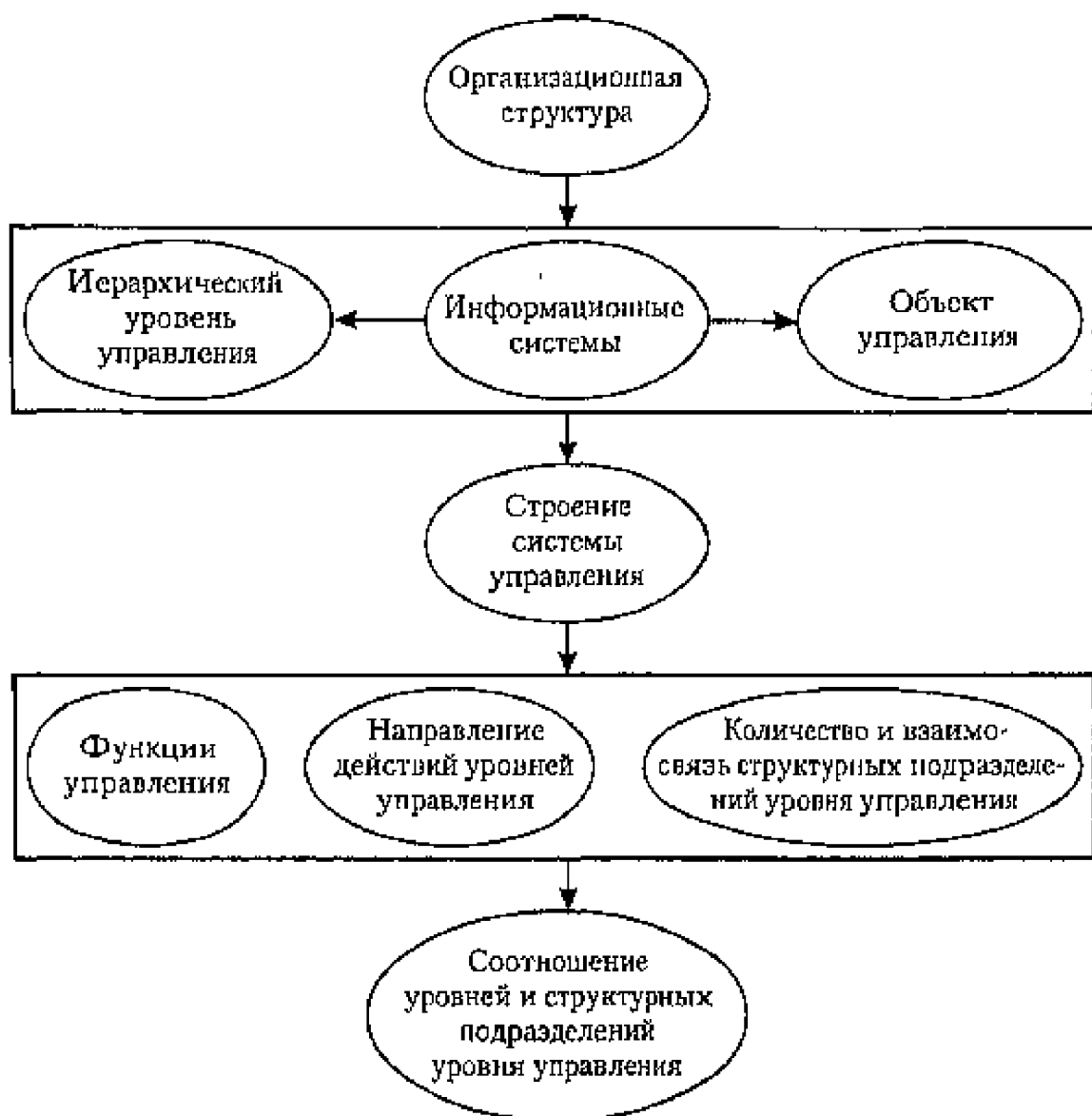


Рис. 10.60. Совокупность характера организационной структуры управления

• среди множества формальных элементов, присущих системе управления, существует и неформальный элемент (человек), который выдвигает проблему психологического климата и от которого в известной степени зависит гармония или дисгармония в производственных отношениях.

Эти особенности, органически соединяясь в системе управления, требуют комплексного подхода к вопросам, связанным с построением организационного обеспечения системы управления. Представляется важным изучение ряда теоретических предпосылок, которые могут быть положены в основу разрабатываемой методики исследования и проектирования структуры управления (рис. 10.62). Такими предпосылками являются¹:

¹Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Указ соч. С. 107–119.

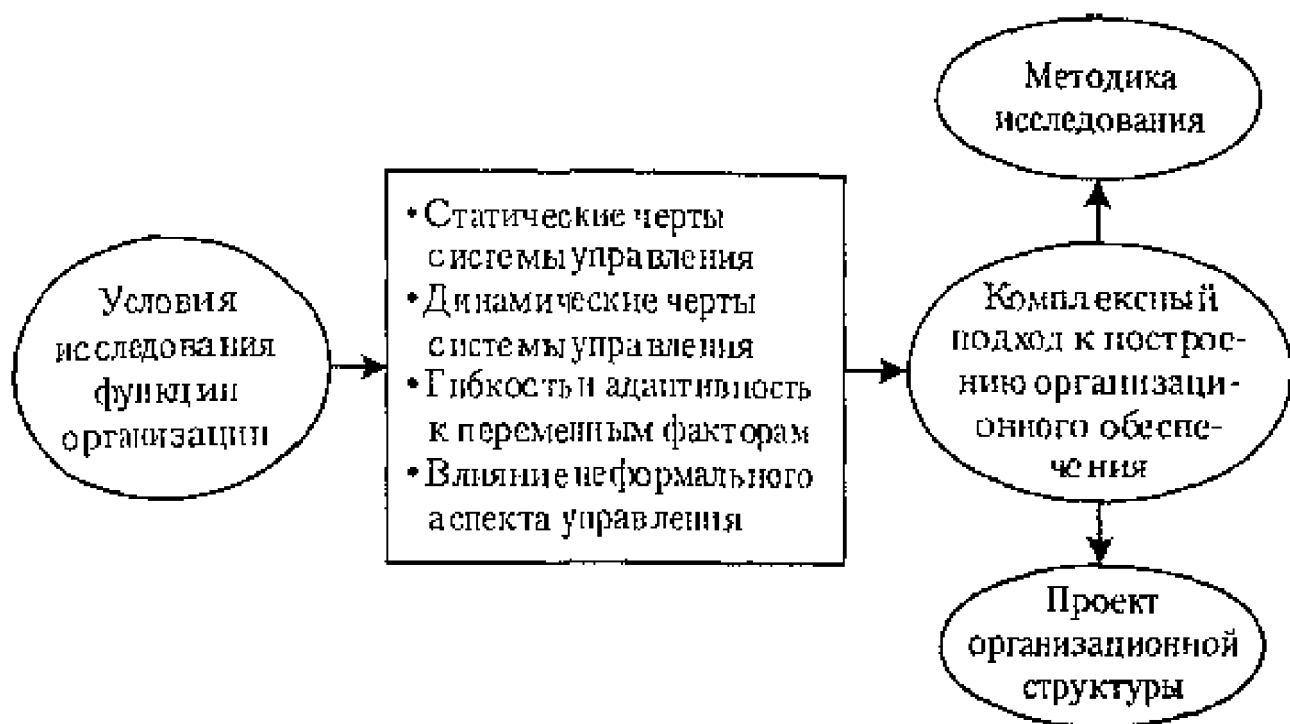
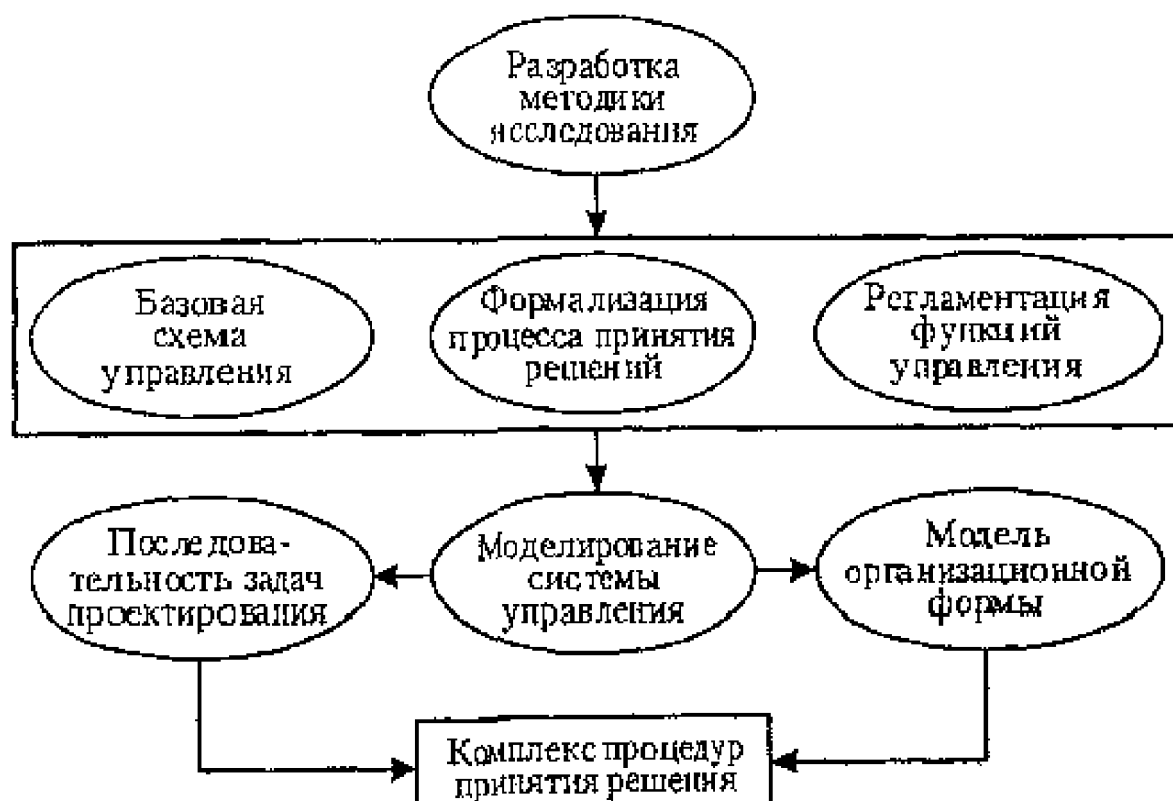


Рис. 10.61. Условия и цель исследования функции организации



ний, принимаемых в организации, и процесс распределения их по уровням управления определенным образом формализовать;

• технологический характер взаимоотношений руководителей и исполнителей в процессе подготовки и принятия управленческих решений, т. е. регламентирован порядок управленческих функций или отдельных их этапов.

Для разработки методического аппарата проектирования структуры управления необходимо, кроме имеющихся теоретических предпосылок, знать сущность организационного проектирования. **Организационное проектирование** — это моделирование системы управления предприятием, осуществляемое перед его строительством либо накануне значительных преобразований.

Организационная система управления — это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организацией и механизма отношений с внешней средой (рис. 10.63).

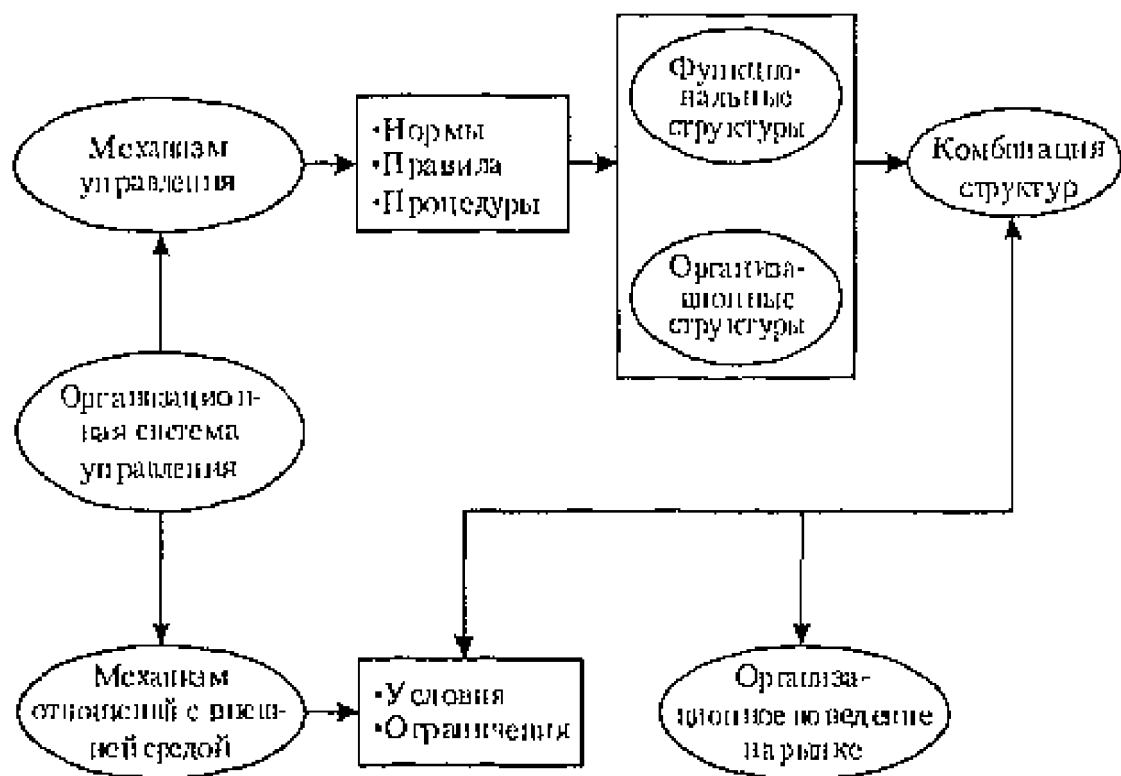


Рис. 10.63. Механизмы организационной системы управления

Управление, как и всякая совместная деятельность, должно быть организованным. Нет деятельности без организации, и управленческая деятельность в этом отношении не исключение. Организация управления строится на функциях, обязанностях, ответственности, полномочиях и компетенции. Вместе с тем всякую деятельность человека характеризуют методология и организация. Это две взаимосвязанные характеристики. **Методология** — это логическая схема действия, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей. **Организация** — это упорядочение дей-

ствий в соответствии с их особенностями, составом и структурой. Методология и организация теснейшим образом связаны друг с другом, вот почему иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности, а организацию – как способ упорядочения деятельности¹. Рисунок 10.64 иллюстрирует эту взаимосвязь.



Рис. 10.64. Взаимосвязь методологии и организации управления

В практике управления очень большое значение имеет взаимодействие и взаимосвязь методологии и организации управления. Это взаимодействие проявляется в различных факторах управления, в том числе в предпочтениях (рис. 10.65). Можно в конкретной работе отдавать предпочтение либо организации управления, либо его методологии²:

- если отдается предпочтение методологии управления относительно организации, то возможно возникновение опасности недостаточного учета организационного потенциала, может возникнуть противоречие между целью и средствами ее достижения, отрыв цели от реальности организации. В проблеме сочетания организации и методологии управления, может быть как нигде, наиболее ярко проявляется соответствие цели и средств ее достижения;

- если внимание больше уделяется организации в ущерб методологии управления, то возникает опасность бюрократизма, организационной

¹ Коротков Э. М. Указ. соч. С. 102–113.

² Там же. С. 105.

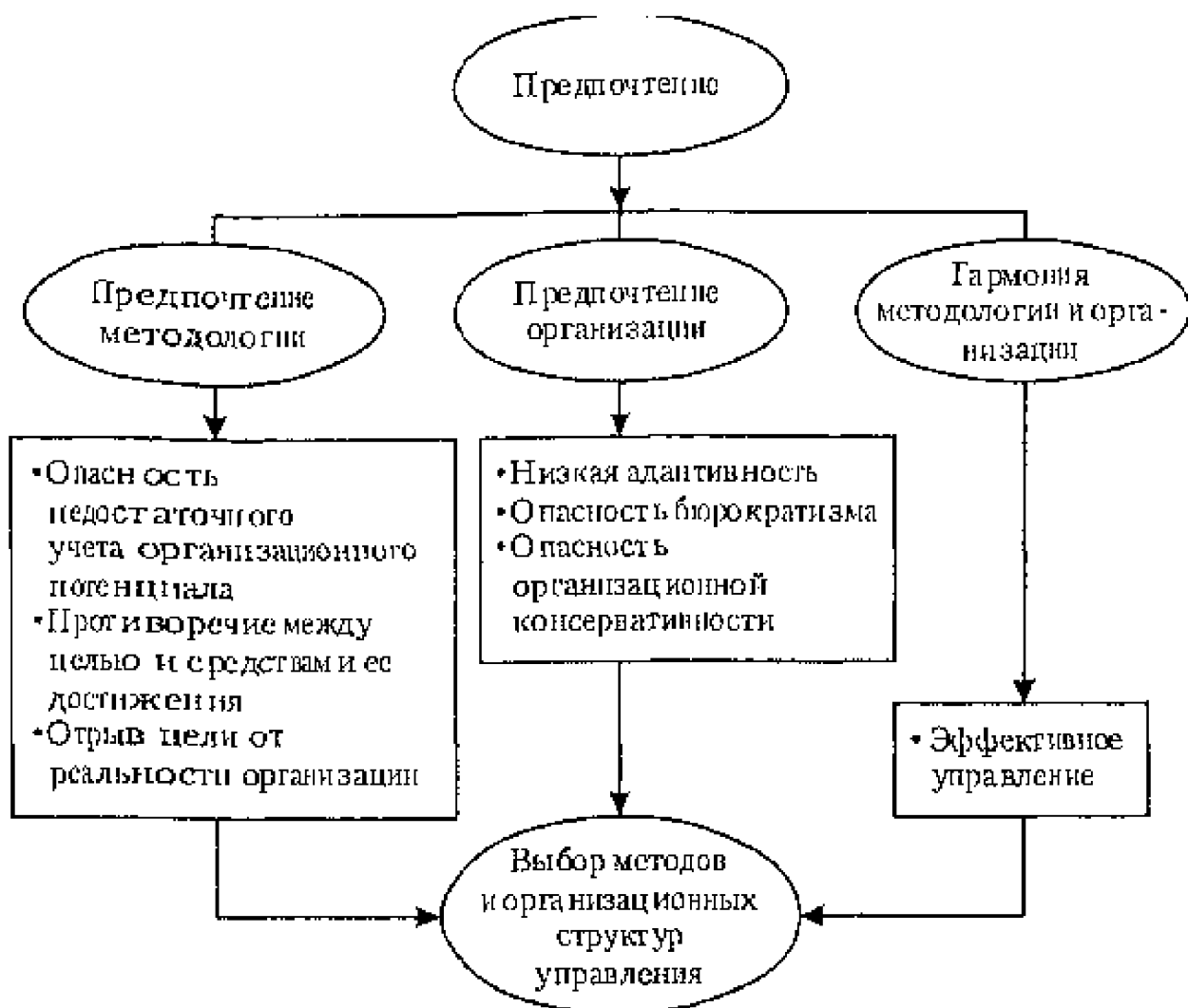


Рис. 10.65. Варианты предпочтения методологии и организации управления

консервативности. Ведь методология — это выбор методов управления, подходов для эффективного решения проблем. И организация управления должна этому способствовать. Методология заставляет учитывать человеческий фактор, потребность неформального решения проблем, методология — это антибюрократический фактор управления;

- если удастся достичь гармонии методологии и организации управления, т. е. такого их соотношения в приоритетах, при котором не остается без соответствующего внимания ни то, ни другое, то возникает действительно эффективное управление, ибо оно в этом случае опирается на сознание, мотивацию, образование, профессионализм.

Предприятия создают структуры, чтобы обеспечить координацию и контроль деятельности своих подразделений и участников. Организационные структуры отличаются друг от друга (рис. 10.66):

- сложностью, т. е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- формализацией, т. е. степенью использования заранее установленных норм, правил и процедур;

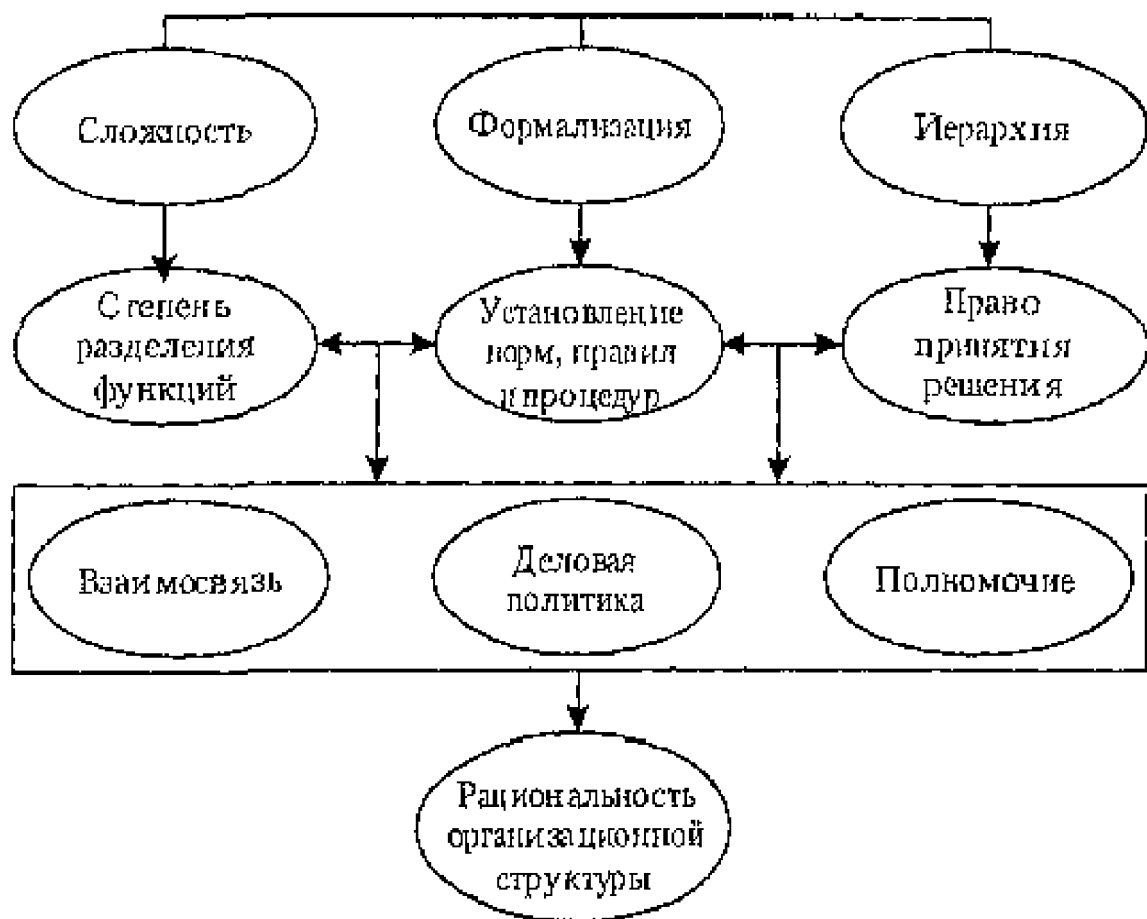


Рис. 10.66. Характеристика организационной структуры

• соотношением централизации и децентрализации, т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения.

Для эффективного достижения цели необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы людей во многом влияет на поведение участников организации. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, ориентированные на их достижение (рис. 10.67).

Структура организации — это те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и участниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации человеческих и технологических элементов. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако следует иметь в виду, что такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и на усилия по согласованию действий, не может быть изображен на схеме. Именно человеческое поведение определяет эф-

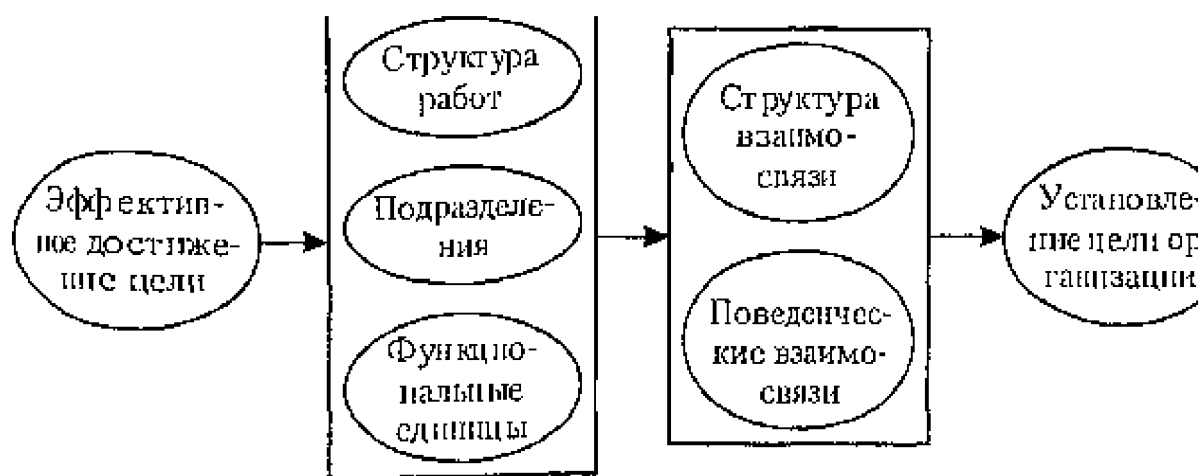


Рис. 10.67. Влияние функции организации на деятельность предприятия

эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями¹.

Функция организации представляет собой процесс установления упорядоченных способов использования управленческих ресурсов управляющей системы. Эти способы сконцентрированы на достижение целей, намеченных управляющей системой, и помогают менеджерам не только четко сформулировать цели, но также определить перечень ресурсов, необходимых для их достижения. В сущности, каждый из этих ресурсов представляет собой инвестицию, от которой управляющая система должна получить отдачу. Соответствующая организация ресурсов увеличивает эффективность и производительность их использования. Функция организации крайне важна для управляющей системы, потому что это первоочередной механизм, с помощью которого менеджеры реализуют планы (рис. 10.68). Эта фун-

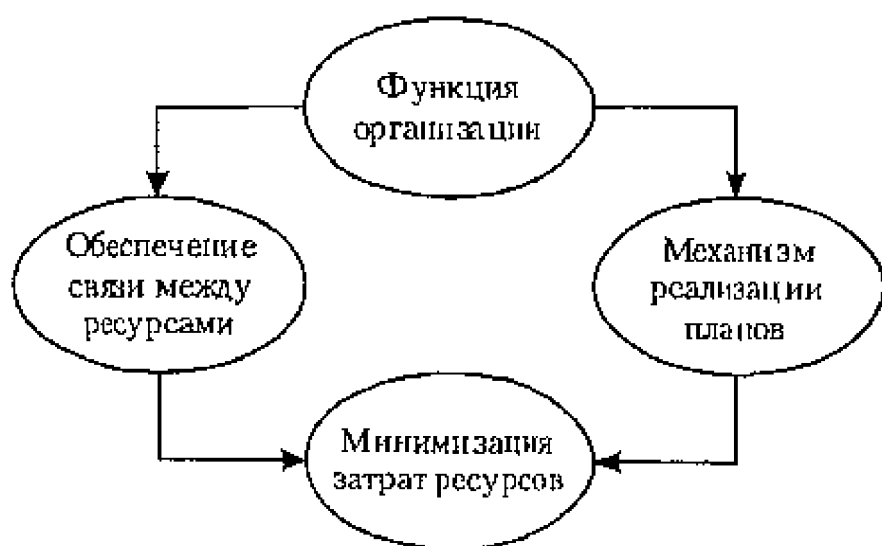


Рис. 10.68. Важность функции организации для управленческой системы

¹ Подробнее см.: Миллер Б. З. Теория организаций. М., 1999. С. 59–63.

ция призвана обеспечивать связь между всеми ресурсами хозяйственной организации, устанавливая, какие ресурсы нужно использовать для выполнения конкретных видов деятельности, а также когда, где и как их использовать¹.

10.4.2. Организующая система управления

Процесс организации включает в себя: общие соображения относительно планов и целей, определение главных задач, разделение общих задач на более мелкие, размещение ресурсов и указаний по более мелким задачам, оценку результатов реализации функций организации. Менеджеры должны по кругу повторять эти шаги. В процессе такого повторения они добиваются обратной связи, которая помогает им совершенствовать существующую организацию. Подобно планирующей системе, организующую систему тоже можно изобразить в качестве подсистемы в общей системе менеджмента. Главная цель организующей подсистемы состоит в обеспечении достижения цели общей системы менеджмента путем предоставления рационального подхода к использованию ресурсов. «Вход» включает часть людей, денежных средств, материалов и оборудования; «процесс» — соображения относительно планов и целей, формулирование главных задач, разделение главных задач на более дробные задачи, размещение ресурсов и установок, касающихся более дробных задач, оценку результатов стратегии организации; «выход» — завершение организации (рис. 10.69).

Одна из главных проблем при любых попытках осуществления функции организации заключается в том, что менеджеры должны выбрать подходящую для каждого конкретного случая структуру. Под структурой понимается система связей между ресурсами управляющей системы. Цель структуры состоит в обеспечении условий для наиболее рационального использования каждого ресурса в процессе достижения управленческой системой намеченных ею целей. Организационная структура представлена прежде всего средствами графической иллюстрации, которая называется схемой организации. Как правило, схема организации конструируется в форме пирамиды, где участники, занимающие верхние ступени, обладают большей властью и ответственностью, чем участники организации, занимающие более нижние ступени, — вплоть до основания пирамиды. По типу организационные структуры делятся на формальную и неформальную (рис. 10.70).

Формальная структура — это отношения между организационными ресурсами, как они определены управляющей системой. Она представлена прежде всего схемой организации. **Формальная организация** — это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемых уровней производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему от

¹ Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. М., 1993. С. 77–78.

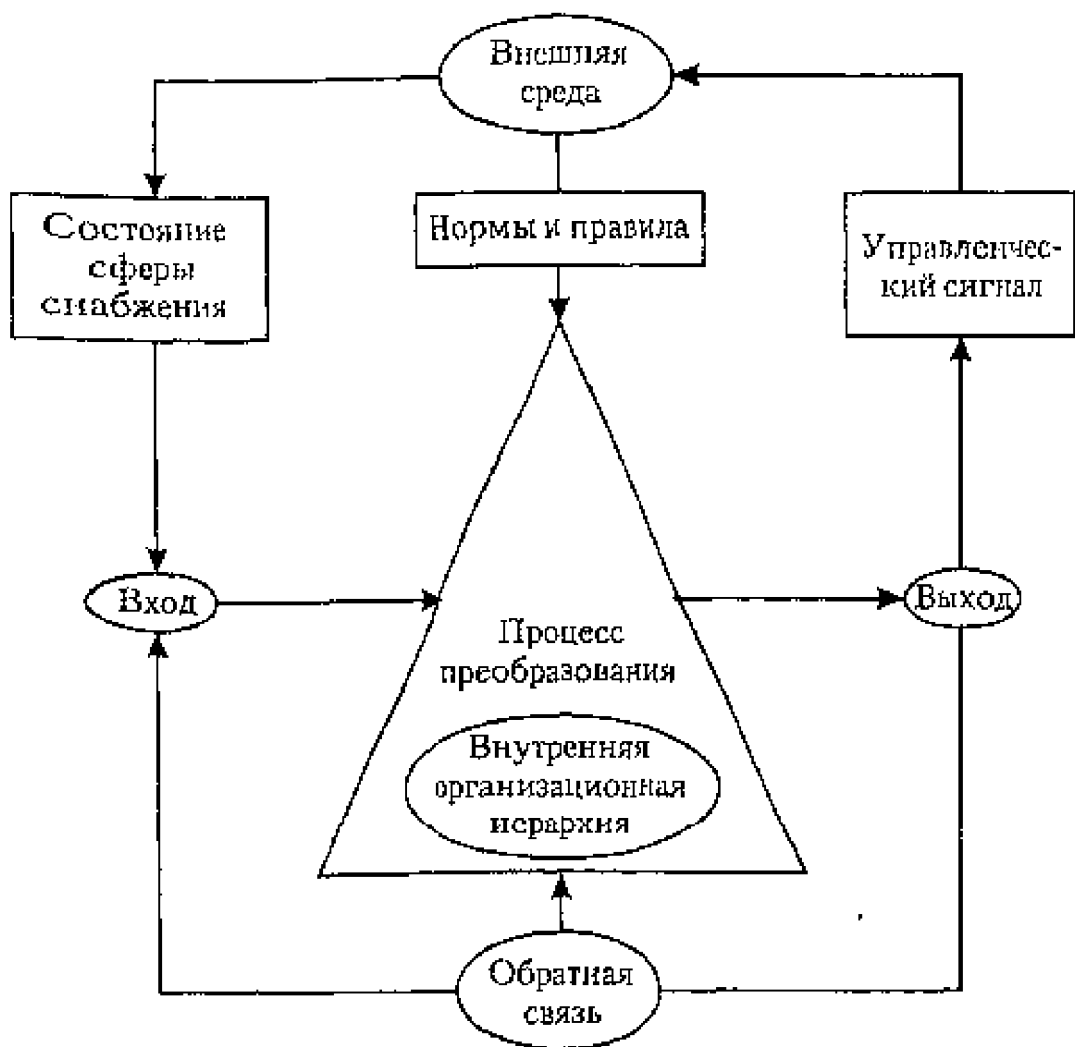


Рис. 10.69. Организующая система менеджмента

ношений и набора функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность. Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации управленческих функций в организации. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие управленческий процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше стандартизация, тем меньше новшеств каждый участник должен вносить в конечный результат труда. Стандартизация не только способствует альтернативному поведению участников, но даже устраняет для них всякую необходимость рассматривать какие-либо альтернативы (рис. 10.71).

Многие виды взаимодействий между участниками не вписываются в схему формальной организации. Существует сеть неформальных организаций, в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают из действия различных факторов — таких, как общий интерес или баланс интереса группы участников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др. Неформальная

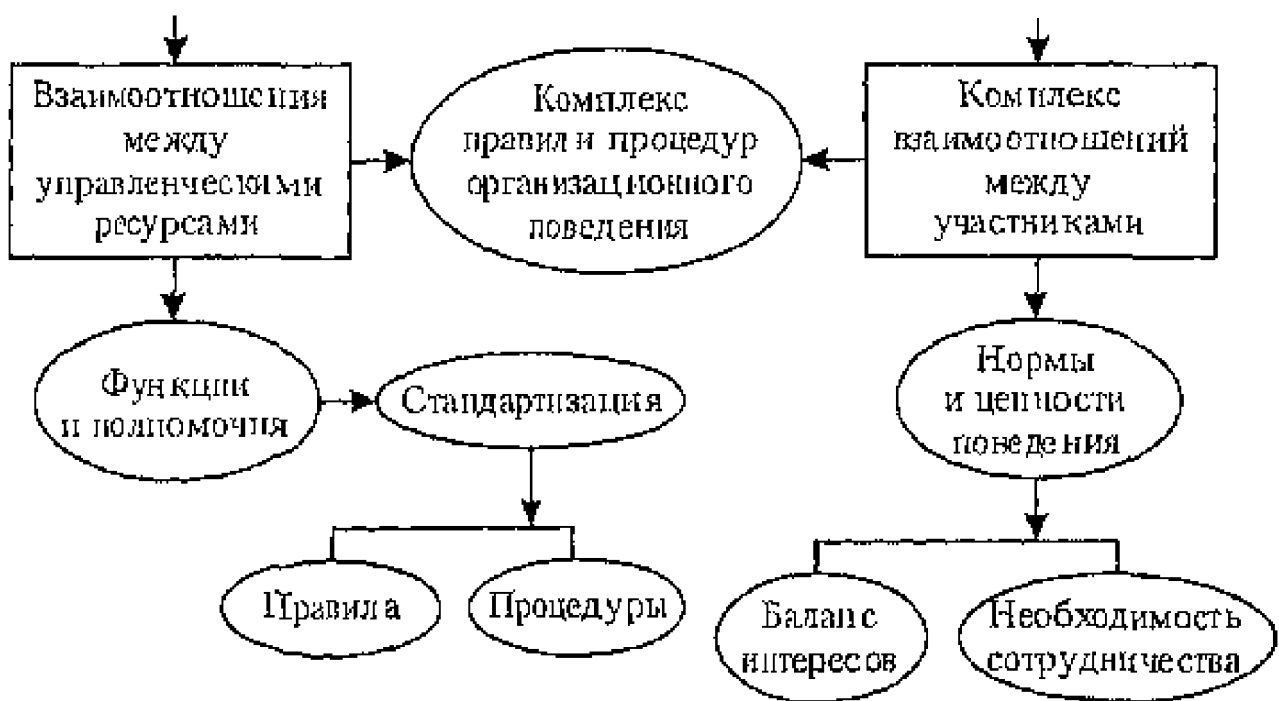


Рис. 10.70. Формальная и неформальная организационные структуры



структура характеризуется как комплекс неформальных отношений, устанавливающихся между участниками предприятия в процессе совместной деятельности. Неформальные отношения устанавливаются естественным путем и моделируются на основе индивидуальных норм, ценностей и социальных связей. Неформальная структура существует с формальной (рис. 10.72).

Функция организации заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий ее функционирования и реализуется двумя путями – через административно-организационное управление и через оперативное управление¹:

- **административно-организационное управление** предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления;

- **оперативное управление** обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировкой. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием (рис. 10.72).



Рис. 10.72. Реализация функции организации

¹ Подробнее см: Герчикова И. И. Менеджмент. М., 1995. С. 188–189.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие управленческих решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы. Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования;

- распределение ответственности между участниками;

- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;

- организация информационных потоков;

- выбор соответствующих технических средств.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления. Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных принципах. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены:

- размеры производственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная);

- производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);

- характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);

- сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или международный рынок);

- масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.);

- характер интеграционного объединения (концерн, финансово-промышленная группа и др.)

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления — его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями — свидетельствует о ее огромном влиянии на все

стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой¹.

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления. Можно выделить основные направления перестройки организационных структур управления на современном этапе стратегии развития фирмы² (рис. 10.73).

В принципах управления:

- периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;

- усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

В аппарате управления:

- перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности;

¹ Управление организацией / Под ред. Поршнева А. Г. и др. Указ. соч. С. 112.

² Подробнее см: Гершикова И. Н. Указ. соч. С. 189–190.

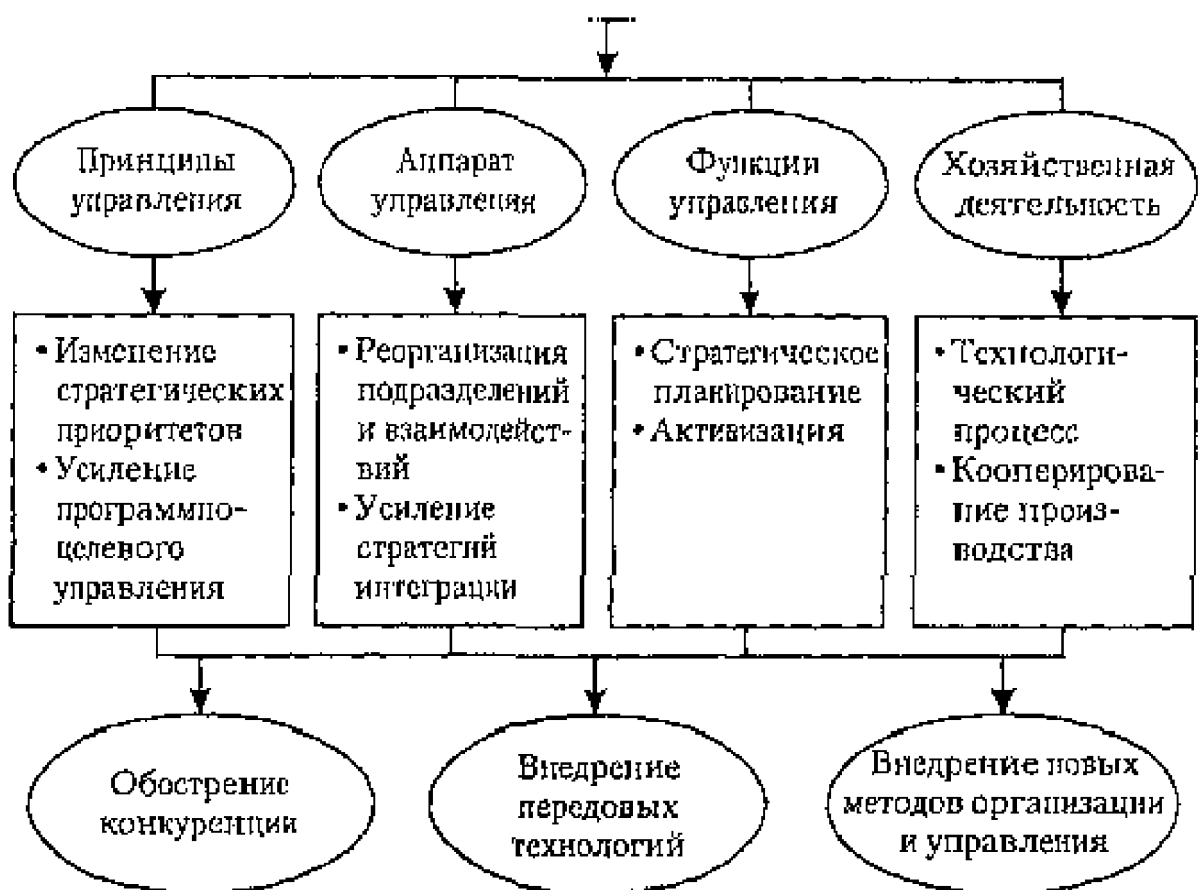


Рис. 10.73. Направления и причины перестройки организационных структур управления

- реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся;

- выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений;

- изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале;

- усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций;

- усиление активности в реорганизации научно-производственных наукоемких отраслей;

- создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев — специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

В функциях управления:

- усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики;
- усиление контроля за качеством продукции на всех этапах — от разработки продукта до его серийного выпуска;
- придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электроп-вычислительной техники;
- придание большего, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом;
- привлечение работников к участию в акционерном капитале фирмы путем приобретения акций, участие в решении вопросов на заседаниях совета директоров и правления;
- поощрения работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления;
- усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конкретных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, на усиление хозяйственных взаимодействий с другими подразделениями компании и с функциональными службами;
- повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.

В хозяйственной деятельности:

- изменение технологического процесса;
- применение гибких автоматизированных технологий, широкого использования роботов, станков с числовым программным управлением;
- углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-производственном сотрудничестве;
- создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но в особенности в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

Следует заметить, что функция организации — это обоснование и выбор элементов управляемой и управляющей подсистем, а также установление пространственно-временных и причинно-следственных связей между ними (рис. 10.74).

Пространственно-временные и причинно-следственные связи имеют как детерминированный, так и вероятностный характер. Органи-



Рис. 10.74. Установление управленческих отношений и связей

зация предполагает деятельность людей в условиях постоянного проявления и усиления действия вероятностных факторов, выступая важным условием формирования и реформирования организационных систем и структур фирмы, подразделения, участка, экономики страны. Так как эти организационные образования представляются персонифицированными представителями власти — руководителями различных рангов, то функция организации выступает прежде всего как форма установления связей между ними. Однако поскольку каждым таким руководителем является конкретная физическая личность с многообразием ее качеств, функция организации оказывается связанной не только с формализованными представлениями о правах и ответственности, обязанностях, делегировании прав и полномочий.

Реальные организационные отношения между участниками — это всегда многообразные отношения между людьми со всеми их личностными качествами, представлениями о профессионализме, нормах морали и этики, культуре и т. д. Недооценка этой стороны функции организации может повлиять прежде всего на те стороны производственной деятельности, которые имеют плохо формализуемый характер, связаны с творчеством (например, внедрение научно-техни-

ческих, производственных, финансовых нововведений). Таким образом, организационные отношения между людьми превращаются во взаимоотношения между системами, и наоборот.

В современных условиях производственные системы превращаются в многофакторные социально-экономические системы, в которых осуществляются производственная, маркетинговая, воспитательная, информационная и другие виды деятельности коллектива. Поскольку организационная деятельность синтезирует все виды деятельности в системах, такие системы часто называют организованными, а управление в таких системах — организационным.

Предмет организаторской деятельности — социально-экономические системы, целенаправленные процессы их систематизации, упорядочения, формирования или реформирования, учитывающие экономические, производственные, экологические, эстетические связи и отношения. Организаторская деятельность наиболее трудоемка и имеет значительный удельный вес в труде руководителя (до 60–80%), поэтому по отношению к руководителям нередко применяется понятие «организатор коллектива» (рис. 10.75).

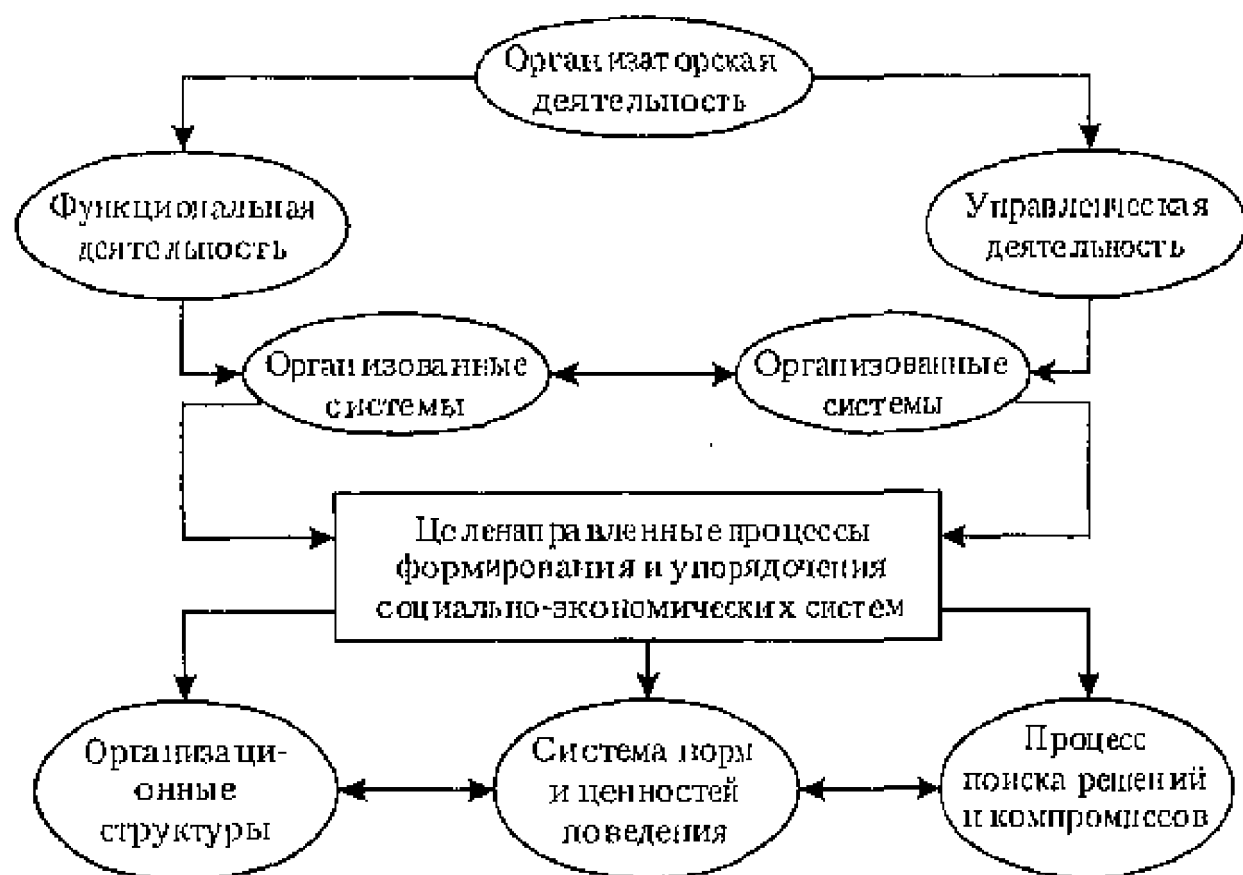


Рис. 10.75. Организаторская деятельность менеджмента

10.4.3. Общий механизм принятия управленческого решения¹

Общее понятие слова механизм (mechanism) означает приспособление для передачи и преобразования движений и скоростей; в современной механике механизм определяется как система тел, в которой движение одного (ведущего) тела вызывает движение остальных тел системы. Таким образом, приспособление для передачи и преобразования системы следует понимать как «аппарат» или «порядок», движущий или преобразующий систему и ее элементы (подсистемы — тела). И в таком случае система управления не является исключением из этого правила.

Если предположить, что разработка и принятие управленческих решений являются центральным звеном системы управления организацией, тогда аппаратом или порядком, т. е. механизмом этой системы, является именно принятие решений. Иначе говоря, механизм принятия решений — это есть механизм управления организацией.

Каждая экономическая организация должна быть структурирована по иерархическим уровням, ролям и складывающимся между участниками отношениями адекватно ее способности регулировать набор конкретных решений проблем. Все это подводит к следующему вопросу: теория принятия управленческих решений начинается с идеи, что организация может быть лучше всего понята как механизм, созданный для принятия набора решений². Поскольку организации преследуют разные цели и стратегии, требующие от них различных типов решений, то они нуждаются в различной структуре, отражающей определенный набор решений. Организационные структуры могут иметь специфику, отражающую число и типы дифференцированных или специализированных ролей, которые они используют, и типы интегральных координационных механизмов, которые они применяют. Дифференциация должна сопровождать деятельность членов организации. Дифференцированные роли участников должны отражать сложность и различия в обстановке, с которой приходится считаться при осуществлении выбранного курса действий.

Для достижения своих целей организация также должна интегрировать деятельность различных ее составных частей. Чем больше степень дифференциации участников и частей организации, тем больше требуется ресурсов для достижения интеграции. Таким образом, среди специалистов по теории принятия управленческих решений (например, Саймон, Сайерт, Барнард, Гэлбрейт, Марч и др.) существует общее мнение относительно рационального решения, которое сводится к следующему:

• поиск областей, где может содержаться информация, относящаяся к интересам человека или организации, — «разведывательная деятельность»;

¹ Подробнее см.: Лафта Дж. К. Управленческие решения. М., 2002. С. 71-79

² Можно ли управлять предприятием вместе? Указ. соч. С. 56-63

- выявление проблем, требующих решения — деятельность по формулированию проблемы;
- разработка и анализ альтернативных курсов действий — деятельность по выработке решений;
- отбор и «взвешивание» критериев выбора — деятельность по определению критериев выбора наилучшего решения;
- выбор конкретного решения или курса действий из имеющихся возможных — деятельность по выбору наилучшего решения;
- осуществление выбранного решения или курса действий — деятельность по выполнению решений;
- оценка осуществленного выбора — деятельность по анализу и контролю.

Однако теория принятия управленческих решений в целом признает, что обычно люди не придерживаются этого логического перечня действий. В связи с тем, что человеческие возможности ограничены и процесс принятия решения к тому же может занять слишком много времени и быть дорогостоящим, решения обычно принимаются интуитивно, что экономит время, но увеличивает вероятность ошибок и предубеждения.

Тем не менее организации используют до шести общих типов интеграционных механизмов для обеспечения своих способностей в принятии управленческих решений на регулярной основе (рис. 10.76). Первые три механизма призваны обеспечивать вертикальную интеграцию между верхними и нижними уровнями организационной иерархии, а последние три — для достижения интеграции непосредственно между подразделениями с использованием механизмов горизонтальной координации в принятии решений.

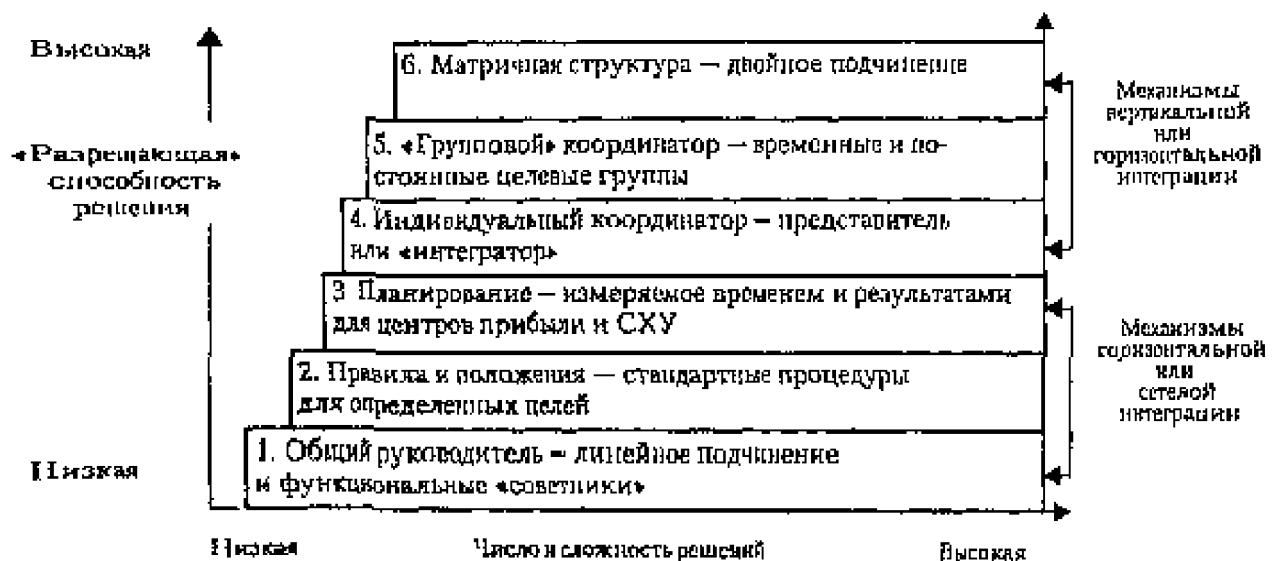


Рис. 10.76. Общий механизм принятия управленческих решений¹

¹ Можно ли управлять предприятием вместе? Указ соч. С. 58

1. Общий руководитель Этот механизм предполагает, что процесс принятия решения находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен, в свою очередь, вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящими руководителями, минуя своего непосредственного руководителя.

Линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для достижения намечаемых результатов. Здесь права и ответственность должны быть равными. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнения не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы. Однако руководителей учат не требовать, а в порядке личной вежливости просить подчиненных выполнять их указания.

2. Правила принятия решения, или нормы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила и стандартные процедуры имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на:

- **оперативные правила** обычно формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций;

- **стратегические правила, или деловая политика,** включает такие виды решений, как определение типа товаров и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен и др. Стратегические правила обычно формулируются на высших уровнях управления при наличии определенного вклада со стороны среднего звена управления и не имеют временных рамок. Они находятся в силе до тех пор, пока их не заменят;

- **институционные правила** основываются на местном или государственном законодательстве. Эти правила имеют отношение к цели того или иного предприятия и его отношениям с другими государственными учреждениями. Они определяют юридическую форму предприятия и устав или положение, отражающее эту форму. Эти правила определяют, кто владеет предприятием и каковы права и ответственность владельцев. В этом смысле институционные правила определяют, кто получает выгоду от деятельности предприятия.

3. Планы являются средством координации деятельности различных подразделений организации при принятии решений. Организация интегрирует свою деятельность при помощи планов, в которых определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для дости-

жения намеченных целей в рамках данного периода. Такие планы могут охватывать деятельность организационных подразделений, обладающих определенной степенью экономической самостоятельности (центры прибыли и центры затрат), где более детальное принятие решений осуществляется в рамках своих планов. Планы имеют то преимущество перед правилами, что они являются более гибкими и легко адаптирующимися к изменяющимся обстоятельствам.

Эти три механизма интеграции принятия решений (общий руководитель, правила и планы) осуществляются в рамках вертикальных или иерархических связей в организации. Если требуется большая степень интегрированности в принятии решений, чем это можно обеспечить названными тремя механизмами, то происходит их перегрузка, качество и своевременность ухудшаются. В этой ситуации горизонтальные механизмы координации принятия решений должны быть использованы для поддержания вертикальных.

4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Это один из трех горизонтальных механизмов интеграции в принятии решений. Хотя такие двусторонние решения должны осуществляться в рамках утвержденных планов и правил, это позволяет находить кратчайшие пути «срезания углов» в иерархической системе. В ряде случаев для усиления этого механизма назначаются специальные лица для осуществления таких двусторонних контактов между различными подразделениями. Эти назначения специальных «интеграторов» могут производиться на различных уровнях организаций. Ранней формой такой интеграции было назначение руководителя проекта, которому временно вменяется в обязанности координация деятельности различных подразделений, работающих для получения одного определенного результата. Другой формой интеграции является назначение в производственных подразделениях руководителей, отвечающих за выпуск определенного изделия, включая все аспекты, связанные с этим в условиях многономенклатурного производства.

5. Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается председатель, который наделяется правом принимать решения без согласования с общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

6. Матричная интеграция применяется в случаях, когда организация под нажимом конкуренции должна реагировать на технические и на рыночные изменения. В отличие от двух других горизонтальных механизмов руководителю проекта предоставляются линей-

ные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Таким образом, возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

Рисунок 10.77 показывает действие механизмов принятия решений в зависимости от организационной иерархии.

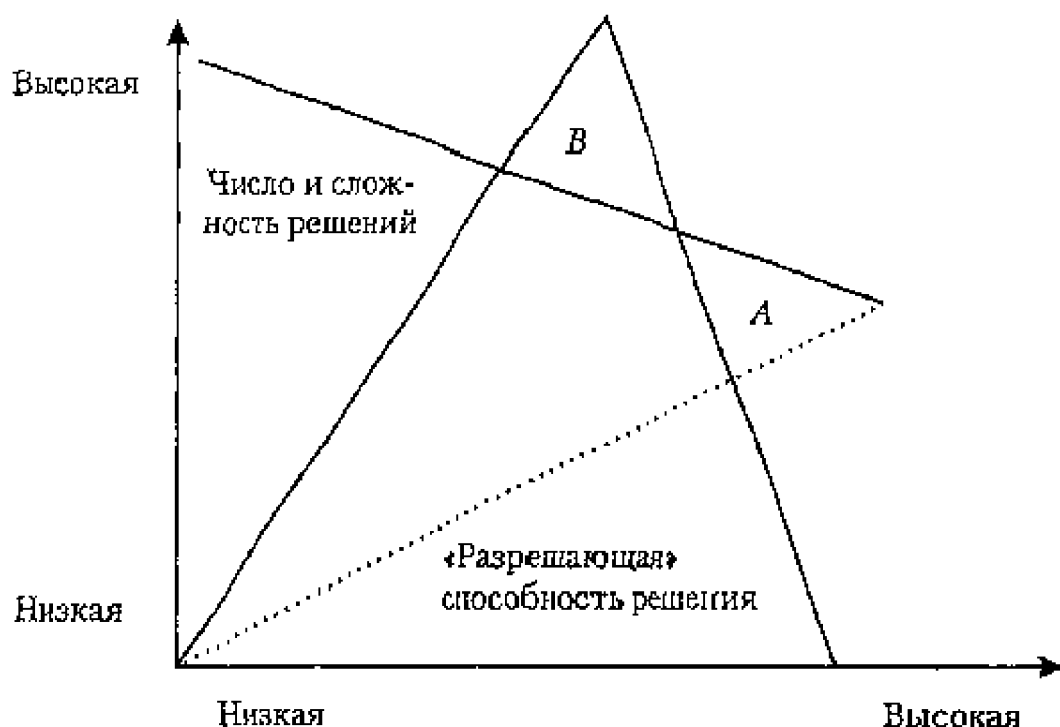


Рис. 10.77. Действие механизмов принятия решений в зависимости от организационной иерархии:

A — действие механизмов вертикальной и горизонтальной интеграции;
B — действие механизмов сетевой интеграции

Предполагается, что организация использует самый простой механизм и применяет более сложные механизмы в ситуациях, если число и сложность проблем, подлежащих решению, превышают существующие возможности фирмы. Первые три механизма призваны обеспечивать вертикальную интеграцию между верхними и нижними уровнями иерархии, а последние три — для достижения интеграции непосредственно между подразделениями с использованием средств горизонтальной координации в принятии решений.

Каждая организация начинает с использования базового механизма «общего руководителя» и далее добавляет один за другим последующие механизмы, по мере того как растет в них необходимость из-за сложности и количества вопросов, требующих разрешения. Таким путем создаются дополнительные возможности в принятии решений.

Три механизма вертикальной интеграции сохраняются в организации даже при условии добавления к ним механизмов горизонтальной

ной интеграции. Можно также заметить, как добавление последних механизмов в принятии решений постепенно продвигает организацию от централизованных функциональных структур (ступени 1, 2) к децентрализованной многоотделенческой структуре (ступень 3), а затем и к сетевой (матричной) структуре (ступени 4, 5, 6). Это показывает, что в настоящее время организации эволюционировали, наращивая способность принимать решения во все более усложняющихся условиях. Причиной этой долгосрочной тенденции является развитие науки и техники, которые увеличивают сложность решаемых проблем. Потребители становятся более требовательными и разборчивыми. Конкуренция приобретает глобальный характер. Таким образом, тенденция усложнения характера принимаемых решений и связанные с этим организационные сложности скорее всего будут продолжаться.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Почему представители управленческих школ концентрируют внимание на выявлении и установлении функциональных отношений менеджмента?

2. В чем сущность четырехмерной модели управления организацией?

3. Какое содержание имеет механизм управления организацией?

4. В чем разница между циклом и цикличностью процесса управления?

5. Проанализируйте состав общей схемы действий и процедур процесса управления.

6. В чем суть интегрированной управленческой системы?

7. Сформулируйте видение и миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование их содержания.

8. Правильно ли, что организованный процесс выработки целей организации предполагает прохождение определенных стадий и фаз. Каких?

9. Сформулируйте дерево критериев отбора целей организации, наиболее целесообразных с точки зрения формирования дерева самих целей.

10. Дайте обобщенную характеристику и покажите взаимодействие функций координации в процессе управления.

11. Дайте определение организационного компромисса выбора системы управления функциональными подразделениями.

12. Проанализируйте состав общей схемы координирования управленческого воздействия.

13. Дайте определение и характеристику понятия «функция управления».

14. В чем состоит универсальный характер функций управления?

15. Проанализируйте состав подходов к классификации функций управления.
16. Проанализируйте состав функций управления с использованием связующих процессов управления.
17. Что представляет собой замкнутый контур взаимосвязей общих функций управления?
18. Каково назначение сочетания полномочий и функций по управленческим звеньям?
19. Определите содержание систем управления в зависимости от состава и связей управленческих звеньев.
20. Проанализируйте задачу функции координации в системе управления.
21. В чем состоит природа координационной деятельности управления?
22. С помощью каких механизмов осуществляется координационная деятельность управления?
23. Выделите главные факторы формирования стратегии координации.
24. Определите основные проблемы при выборе стратегии координации.
25. Дайте определение понятия «функция организации».
26. Охарактеризуйте организационную систему управления.
27. Дайте определение понятия «организационная система управления».
28. Каково назначение баланса организационного поведения предприятия?
29. Сформулируйте суть организаторской деятельности управления.
30. Проанализируйте общий механизм принятия управленческих решений в организации.

ЛИТЕРАТУРА

- Игнатьева А. В., Максимцов М. М.* Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ, 2000.
- Коротков Э. М.* Концепция менеджмента. М.: ДЕКА, 1997.
- Лафта Дж. К.* Менеджмент. М.: КлоРУС, 2002.
- Лафта Дж. К.* Управленческие решения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.
- Мескин М. Х. и др.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- Можно ли управлять предприятием вместе? М.: Внешторгиздат, 1990.
- Общий менеджмент / Под ред. А. К. Казацева. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Шамхалов Ф. И.* Американский менеджмент. М.: Наука, 1993.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамов Н. Т.* Целостность и управление. М.: Наука, 1974.
2. *Акулов В. Б., Рудаков М. Н.* Теория организации. Петрозаводск: ПетрГУ, 1999.
3. *Беляев А. А., Коротков Э. М.* Системология организации. М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989.
5. *Виханский О. С., Наумов А. М.* Менеджмент. М.: Гардарика, 1996.
6. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995.
7. *Герчикова И. Н.* Международное коммерческое дело. М.: ЮНИТИ, 1996.
8. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования. М.: Финпресс, 1998.
9. *Гончарук В. А.* Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
10. *Друкер П. Ф.* Эффективное управление: Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.
11. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000.
12. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2000.
13. *Игнатьева А. В., Максимцов М. М.* Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ, 2000.
14. История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
15. *Карлоф Б.* Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 2001.
16. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров / Пер. со швед. М.: Дело, 1996.
17. *Ковалев А. И., Войленко В. В.* Маркетинговый анализ. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.
18. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1997.
19. *Коротков Э. М.* Исследование систем управления. М.: ДеКА, 2000.
20. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. М.: Вильямс, 1998.
21. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. М.: Русская Деловая Литература, 1998.
22. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 1999.
23. *Лафта Дж. К.* Менеджмент. М.: КноРус, 2002.
24. *Лафта Дж. К.* Управленческие решения. М.: Центр экономики и управления, 2002.
25. *Маршалл А.* Принципы экономической науки / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993.
26. *Менар К.* Экономика организаций / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
27. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
28. *Мишлер Б. З.* Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 1999.
29. Можно ли управлять предприятием вместе? / Браков Е. А. и др.: Под ред. И. П. Фаминского и А. И. Наумова. М.: Внешторгиздат, 1990.
30. Общий менеджмент / Под ред. А. К. Казанцева. М.: ИНФРА-М, 1999.
31. *Розанова И.* Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопросы экономики, 2002 (1).
32. *Румянцева З. П.* Общее управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2001.
33. *Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А.* Менеджмент в организациях: Пер. с англ. М.: Экономика, 1995.
34. *Смирнов Э. А.* Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000.
35. Теория организации / Под ред. В. Г. Алиева. М.: Луч, 1999.
36. Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995.

37. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 1999.
38. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. Т. 1; Т. 5: Пер. с англ. М.: Висконсерго, 1992.
39. Фатхутдинов Р. А. Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2001.
40. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент. М.: Наука, 1993.
41. Щербина В. В. Социальные теории организации: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000.
42. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
43. Drucker Peter. The Practice of Management. London: Pal Books Ltd., 1969.
44. March J., H. Simon. Organizations, N.Y.: John&Sons, 1958.
45. Gouldner A. Patterns Industrial Bureaucracy, Glencoe: The Free Press, 1954.
46. Rensis, Likert. The Human Organization: Its management and Values, N.Y.: McGraw – Hill, Inc., 1967.
47. Crozier M. The Bureaucratic Phenomen, Chicago: Univ. Of Chicago Press, 1964.
48. Warren Bennis. American Bureaucracy, New-Jersey: New Branswick, 1982.
49. Barnard Ch. The Functions of the Executives, Cambridge Mass, Harvard Univ. Press, 1971.
50. Katz D., Kahn R. The Social psychology of Organization, N.Y.: Wiley and Sons, 1960.
51. Boulding K. E. The organizational Revolution, N.Y., 1953.
52. Хассан М. Х. Наука об организации. Мосул: Мосул ун-т, 1989 (на араб. яз.).
53. Аль-Хауари С. Структуры и поведения. Каир, 1980 (на араб. яз.).
54. Мухаммед М. А. Социальные основы организации и управления. Каир, 1978 (на араб. яз.).
55. Аль-Шамаа Х. М. Основы управления бизнесом. Мосул, 1980 (на араб. яз.).
56. Аль-Вандави Х. Бюрократическое управление. Багдад, 1979 (на араб. яз.).
57. Аль-Араджи А. Основы общего управления. Багдад, 1990 (на араб. яз.).



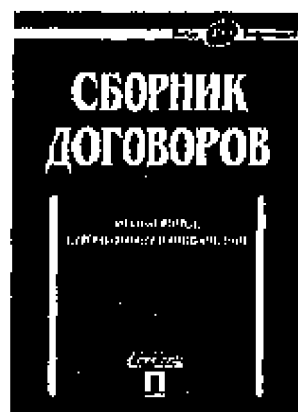
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПРОСПЕКТ»

ПРЕДЛАГАЕТ

Н.Р. Вильчур, А.Н. Долженко, А.М. Кожвинков,
Д. Лоренц, М.Е. Масцовой, А.М. Мухин,
М.М. Овсянников, П.В. Соколов, Н.Н. Хохлова

СБОРНИК ДОГОВОРОВ БОЛЕЕ 400 ДОКУМЕНТОВ

Издание второе, переработанное и дополненное
Москва, «Проспект», 2003 г. — 560 с



В предлагаемом сборнике, являющемся одним из самых полных сборников гражданско-правовых документов, представлены типовые и примерные формы договоров, утвержденные нормативными актами, а также примерные формы договоров, непосредственно разработанные авторами-составителями на основе Гражданского кодекса Российской Федерации.

Издание предназначено для предпринимателей, работников государственных и муниципальных органов, юристов, экономистов, студентов, аспирантов и преподавателей юридических и экономических вузов и факультетов.

При работе над сборником авторами были использованы материалы из профессиональной юридической системы «Кодекс».

Издательство «ПРОСПЕКТ»

111020, Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4; тел. (095) 967-15-72

e-mail: prospekt@inet.msk.ru; www.prospekt.org

КНИГИ ПО ВСЕМ ОТРАСЛЯМ ЗНАНИЙ

10 лет на книжном рынке

25 000 наименований литературы
деловой, учебной и справочной тематики

600 поставщиков книжной продукции
из крупнейших городов РФ и региональных центров России и стран СНГ

Комплектование на основе индивидуальных заказов

Информационная и техническая поддержка клиентов

Окладские, транспортные услуги

Заказ книг в режиме on-line на www.book.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ТОРГОВЫЙ ДОМ «КНОРУС»

Оптовая
продажа:
тел./факс:
E-mail:

Россия, 129110, Москва,
ул. Большая Переславская, д. 48
(095) 280-02-07, 280-72-54, 280-91-00, 280-12-78, 280-08-71
office@knotrus.ru

Велкооптовая
и розничная
продажа:
тел./факс:
E-mail:

Москва, Сокольнический Вал, 2-Б
(095) 264-27-73
shop@knotrus.ru

Интернет-
магазины:

www.book.ru

