

**Автономная некоммерческая организация  
«Международный институт ИНФО-Рутения»**

**Конспект лекций**  
**по дисциплине:**  
**Теория организации**

**Автор: к.э.н. Грибов П.Г.**

**Москва 2013**

## Содержание

Содержание .....	2
1. Понятие организации .....	4
1.1 Основные понятия. ....	4
1.2 Роль организации в жизни современного общества .....	8
1.3 Социальная организации.....	11
2. Внутренняя и внешняя среда организации.....	18
2.1 Внутренняя среда организации.....	18
2.2 Внешняя среда организации .....	26
2.3 SWOT – анализ.....	31
3. Законы организации.....	39
3.1. Особенности социальных законов .....	39
3.2 Основополагающие законы организации.....	41
3.2.1 Закон синергии .....	41
3.2.2 Закон наименьших .....	44
3.2.3. Закон самосохранения .....	44
3.2.4 Закон онтогенеза .....	47
3.3 Законы организации второго уровня .....	51
3.3.1. Закон информированности-упорядоченности.....	51
3.3.2. Закон единства анализа и синтеза .....	52
3.3.3. Закон композиции .....	54
3.3.4. Закон пропорциональности.....	56
3.4 Применение законов организации .....	57
4. Построение организационной структуры.....	58
4.1. Сущность и этапы организационного проектирования.....	58
4.2. Факторы проектирования организационной структуры .....	61
4.3. Элементы проектирования организационной структуры.....	65
4.4. Методы и стадии проектирования организационной структуры .....	72
5. Организационная культура .....	78
5.1. Сущность и особенности организационной культуры .....	78
5.2 Классификация организационной культуры .....	86
5.3 Поддержания и изменения культуры организации.....	92
5.4 Современные информационные технологии организационной культуры .....	96

6. Рационализация организационной деятельности .....	99
6.1 Принципы рационализации .....	99
6.2. Повышение качества управленческого и исполнительского труда.....	100
6.3. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности .....	111
7. Коммуникации в организации .....	117
7.1. Понятие и значение коммуникаций в организации. ....	117
7.2 Основные направления и элементы коммуникаций.....	122
Список литературы .....	125

# 1. Понятие организации

## 1.1 Основные понятия.

**Теория организации** — это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из **социологии** — науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах. Понятие «социология» в буквальном смысле означает *учение об обществе* и объединяет в себе два термина: лат. *societas* — общество и греч. *logos* — слово, учение. В социологии общество рассматривается как объективно взаимосвязанная целостная система, представляющая собой комбинацию отдельных общественных элементов, в число которых входят и самые разнообразнейшие организации.

Социология как самостоятельная наука сложилась в XIX веке. Эта наука выделилась из **философии** — науки о наиболее общих закономерностях развития природы и общества, ориентированной на выработку обобщенной системы взглядов на отношения человека с окружающим его миром.

Термин «социология» был введен французским философом О. Контом. Социология Конта разделяется на *социальную статику*, имеющую дело с устойчивыми условиями существования любой общественной формации, и *социальную динамику*, изучающую естественные законы общественного развития. Значительное место в системе Конта занимает классификация наук, иерархию которых он строил по степени уменьшения их абстрактности или по степени увеличения сложности.

Формирование социологии как предпосылки будущего развития многих организационных наук и теории организации в частности произошло в результате конкретизации проблематики и традиций социальной философии, в процессе специализации и кооперации общественных наук. Этому процессу способствовало интенсивное развитие эмпирических социальных исследований, которые, в свою очередь, явились следствием произошедшей в мире промышленной революции. Многочисленные открытия XIX века стимулировали научно-технический прогресс, что привело к созданию крупных промышленных предприятий. Именно тогда начала выкристаллизовываться в виде самостоятельного научного направления организационная наука.

**Методологические основы** теории организации опираются на исследования в области социологии труда с учетом его характера и содержания. Особо важную роль играет теория мотивации и побуждение персонала к сознательному труду, с учетом соотношения стимулов и факторов удовлетворенности трудом, эффективности различных способов материального и морального поощрения, социальных аспектов рациональной организации труда.

Оценивая роль личности в коллективе и поведение индивидуумов в процессе организационной деятельности, теория организации во многом опирается на *психологию* (греч. *psyche* — душа). Психология — это наука о законах формирования и функционирования психического отражения индивидуумом объективной реальности в деятельности человека. Явления психического отражения проявляются в форме внутренних переживаний, недоступных объективному наблюдению.

**Психология** изучает поведение человека, определяет условия, способствующие рациональным действиям и поступкам людей в коллективе, и дает рекомендации по выявлению возможностей изменения его поведения в будущем, позволяя в какой-то мере прогнозировать его поступки в организации. Но из-за наличия в поведении индивидуума непредсказуемого «человеческого фактора», не поддающегося традиционным методам наблюдения, описания и однозначного предсказания поступков человека, не удается полностью формализовать описание организационных систем.

Особенно значителен вклад в теорию организации научной дисциплины, получившей название *социальной психологии*, которая изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, а также психологическими характеристиками самих этих групп. Началом самостоятельного существования социальной психологии считается 1908 год, когда одновременно появились работы американского психолога У. Мак-Дугалла и американского социолога Э. Росса. В названии трудов этих ученых впервые появился термин «социальная психология».

Развиваясь в рамках экспериментальной традиции и ориентируясь на выполнение прикладных задач, социальная психология достигла значительных успехов в исследовании межличностных отношений, средств и механизмов коммуникации, структуры и динамики малых групп. Современная социальная психология изучает закономерности общения и взаимодействия людей с учетом общественных и межличностных отношений, характеристики не только малых, но и больших социальных групп, проблемы личности, лидерства, принятия групповых решений, социально-психологические аспекты управления, коммуникаций. Все это входит в круг задач совершенствования систем управления общественными процессами и является неотъемлемой частью теории организации.

Не менее значителен вклад в организационную науку *кибернетики* (греч. *kybernetike* — искусство управления) — науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе.

В основе достижений кибернетики лежат единые принципы управления, понимаемые как организация целенаправленного действия путем сбора и переработки информации. Основоположниками кибернетики считаются американские ученые Н. Винер и К. Шеннон.

Идея создания единой науки, изучающей процессы хранения и переработки информации, управления и контроля, принадлежит Н. Винеру. Для этой науки он предложил использовать термин «*кибернетика*», получивший общее признание. Именно ему удалось убедительно доказать огромное значение кибернетики во всей системе человеческих знаний, в том числе и применительно к развитию сложных организационных систем.

Не менее значителен вклад в кибернетику К. Шеннона — одного из создателей математической теории информации, теории связи. Широко известны его труды не только в области кибернетики, но и в логике, в теории контактных систем.

Информация как научная категория традиционно изучалась в рамках *теории информации*. Существенный вклад в развитие теории информации внесли российские ученые А.Н. Колмогоров и В.А. Котельников. Выведенные этими и другими учеными математические закономерности измерения количества информации, пропускной способности информационных каналов, емкости запоминающих устройств и др. стимулировали развитие кибернетики как науки. На практике эти научные достижения реализовались в виде современной электронно-вычислительной техники, без которой не обходится в своей деятельности ни одна деловая организация.

Позже появилось самостоятельное направление кибернетики — *экономическая кибернетика*, объединяющая целый комплекс различных дисциплин, позволяющих всесторонне изучать социально-экономические организационные системы — это *системный анализ, теория экономической информации, теория управляющих систем в экономике, теория экономико-математического моделирования, эконометрика* и другие дисциплины. С их помощью проводятся экономико-математические исследования организационных систем и осуществляется эффективное целенаправленное управление организациями.

Управление организацией — это не что иное, как процесс переработки информации, а принятое на уровне звена управления управленческое решение — это новая информация, которой руководствуются все те, кого это решение касается. Предметом и результатом труда управляющей части организации является информация. Этим объясняется неразрывная связь теории организации с *информатикой* — отраслью науки, изучающей проблемы научно-технической информации.

То, что в бизнесе побеждает тот, кто владеет информацией, было известно давно, но с начала 80-х годов XX столетия уровень информационного обеспечения жизнедеятельности организаций вышел на первое место среди критериев, определяющих ее способность к выживанию в условиях конкуренции и нарастающих тенденций глобализации экономической деятельности. В последнее десятилетие эта область знаний дополнилась таким понятием, как *новые информационные технологии*

управления, которые оказывают значительное рационализирующее воздействие на деятельность практически всех организаций без исключения.

Безусловно, в теории организации широко используются методы, подходы и достижения многих других классических научных дисциплин. Среди них:

- **математика**, обеспечивающая формализацию описания некоторых процессов и явлений, происходящих в организации, и дающая возможность представить их в виде систем уравнений, формул, графиков, таблиц, числовых зависимостей и количественных выражений;

- **теория вероятностей**, позволяющая оценить качественное состояние организационных систем и достоверность наступления или того иного события, определяющего поведение организаций в будущем;

- **статистика**, изучающая методы анализа массовых явлений и занимающаяся практической деятельностью по сбору, обработке, анализу и публикации данных, характеризующих количественные закономерности развития организаций в их неразрывной связи с качеством управленческой деятельности, что позволяет прогнозировать развитие организационных систем;

- **логика** — наука о приемлемых способах рассуждения, умозаключения и методах проверки их истинности, в том числе формальная математическая логика, диалектическая логика и неформальная логика (интуитивная, мажоритарная), роль которой при принятии управленческих решений в условиях частичной неопределенности особенно велика;

- **теория игр**, позволяющая решать комбинаторные задачи и применять ситуационный подход для анализа и прогнозирования реакции системы управления организацией на различные возмущающие воздействия со стороны внешней и внутренней среды;

- **теория графов**, используемая в виде инструментария для построения дерева альтернатив и выбора наиболее оптимального варианта достижения цели, стоящей перед организацией;

- **теория матриц**, прикладные разделы которой находят широкое применение при исследовании системы управления и обобщении результатов анализа деятельности организации с целью повышения ее эффективности.

Необходимо также отметить непосредственную связь теории организации с целым рядом смежных дисциплин. Это организационное поведение, управление персоналом, исследование систем управления, разработка управленческого решения, стратегический, банковский, финансовый, производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, антикризисное управление, маркетинг, логистика и другие.

Такая тесная связь теории организации с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации применительно к различным сферам организационной деятельности на

основании общих законов развития организаций. Знание этих законов важно для менеджера, поскольку в сравнении с привычными для нашего восприятия материальными объектами окружающего мира организация обладает рядом специфических особенностей. Это связано с уникальными свойствами самой организации, которые зачастую недоступны для прямого наблюдения и измерения в принятом научном смысле.

Материальные характеристики, присущие организации (материальные и финансовые ресурсы, кадровый состав, место расположения, занимаемые помещения, оборудование и т.д.), позволяют получить лишь поверхностное представление о характере ее деятельности. Каждая организация имеет свое автономное время и пространство, свои правила внутреннего распорядка и свою организационную структуру. Для более глубокого изучения организации необходим анализ ее внутренней среды с учетом сложной системы взаимосвязей с внешним миром. Он может быть выполнен только на основе законов, регламентирующих деятельность социально-экономических организаций.

Для современных условий России изучение закономерностей развития организаций имеет особое значение. По сравнению с «доперестроечными» организационными системами перед современной системой управления организацией поставлены проблемы, которых вообще раньше не возникало. Теперь организация должна самостоятельно формировать цели и задачи, выбирать стратегию и тактику своего развития, изыскивать материальные и трудовые ресурсы, разрабатывать эффективную систему управления. Организация превратилась в объект общественной и экономической жизни общества, самостоятельно ведущий борьбу за выживание в условиях рынка, что, в свою очередь, привело к значительному изменению требований, предъявляемых к управлению организацией в целом и к менеджерам всех уровней в отдельности. Основными особенностями деятельности современных организаций России является острая конкуренция и экономическая нестабильность. Поэтому решения, принимаемые менеджером, должны быть ориентированы не только на его личные интересы или интересы возглавляемого им коллектива, но и на интересы всей организации в целом.

## **1.2 Роль организации в жизни современного общества**

Век XIX ассоциируется у человечества с именами великих личностей: Наполеона, Эдисона, Пушкина. Век XX останется в нашей памяти веком «суперорганизаций», в корне изменивших материальную основу человеческой жизни. Практически за каждым из значительных достижений XX в. стоит не гений-одиночка, а мощь организации. Только в рамках современной организации, объединяющей и координирующей усилия сотен и даже тысяч талантливых и высококвалифицированных людей, стало возможным осуществление проектов.



Организации окружают современного человека на протяжении всей его жизни, в организациях — детских садах, школах, институтах, учреждениях, клубах, партиях — большинство людей проводит огромную часть своего времени. Организации (предприятия) создают продукцию и услуги, потребляя которые человеческое общество живет и развивается; организации (государственные учреждения) определяют порядок жизни в обществе и контролируют его соблюдение; организации (общественные) являются средством выражения наших взглядов и интересов. В конце XX в. организация стала фактически универсальной формой общественной жизни. Если революции (духовные и политические) XIX в. превратили человека из существа патриархального в общественное, то революции следующего столетия сделали его человеком организации.

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий организационной науки.

Организация (от фр. *organization*; от лат. *organizo* — сообщаю стройный вид, устраиваю) может быть определена как разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

**Организация** — элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума.

**Организация** — объект и субъект общества. Термин «организация» используется в нескольких значениях: во-первых, деятельность, результат деятельности, область деятельности; во-вторых, некоторое социально-экономическое образование, ориентированное на достижение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей.

Именно в таком качестве термин «организация» используется в Гражданском кодексе Российской Федерации при определении понятия юридического лица: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком».

Таким образом, организация как некое социально-экономическое образование может выступать в качестве юридического лица и считаться таковой (организацией), даже не будучи ориентированной на извлечение прибыли. Однако в любом случае, прежде чем стать юридическим лицом, организация должна быть образована. И в этом качестве она уже может рассматриваться как результат организационной деятельности.

Авторы популярного американского учебника «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пишут: «Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей». В качестве одного из признаков организации они указывают наличие хотя бы двух человек, объединенных общей целью и

считающих себя частью одной группы. Таким образом, следует полагать, что организация связана с наличием группы лиц, «деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели».

Многообразие трактовок термина «организация» подводит к необходимости их осмысления, анализа и обобщения.

Определяя семантическое значение слова «организация», основоположник организационной науки **А.А. Богданов** в своем фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука» писал: «Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей». В обыденной речи слова «организовать», «организация», «организаторская деятельность» имеют более узкий смысл, более специальный. Чаще всего термин «организовать» означает сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства. Но при более глубоком анализе, как отмечает А.А. Богданов, это понятие становится намного шире и относится «не только к человеческим активностям», к рабочей силе, к средствам производства, но и к живой и неживой природе во всех ее проявлениях. «Природа — великий первый организатор, и сам человек — лишь одно из ее организованных произведений».

Исходя из этого, сущность понятия «организация» в более широком смысле можно определить: во-первых, как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением»; во-вторых, как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого»; в-третьих, как «объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил».

Если первые два определения взаимодополняют друг друга и характеризуют организацию как все природное явление, отражая некоторое состояние и процесс, то последнее имеет более узкое, социальное приложение применительно к человеческим организациям. Таким образом, в самом общем случае **под организацией** следует понимать упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Организация может рассматриваться в **статике и динамике**. В статике — это некоторое целостное образование (социальное, техническое, физическое, биологическое), имеющее вполне определенную предназначенность. В динамике она представляется в виде разнообразных процессов по упорядочению элементов, формированию и поддержанию целостности вновь создаваемых или функционирующих природных объектов. Эти процессы могут состоять из целенаправленных действий людей либо из естественных физических процессов, т.е. иметь самоорганизующее начало.

Именно организационное творчество природы и сознательная организационная деятельность человека, подвергнутые глубокому,

всестороннему исследованию и преломлению через призму организационного опыта, и составляют суть теории организации, определяют ее собственное место и роль в системе человеческих знаний.

### 1.3 Социальная организации

Можно выделить большое количество разновидностей организаций, таких как биологические, технологические и т.д., однако в данном курсе ключевым является «социальная» организация, основой которой является человек. Дадим следующее определение социальной организации:

**Социальная организация** - это группа лиц (физических, юридических), взаимодействующих друг с другом с помощью ряда факторов (материальных экономически, правовых и т.д.) для достижения конечной цели или решения возникшей проблемы.

Организацию можно изучать в нескольких **качествах**:

1. *Организация как объект* – это объединение людей, являющихся частью общественной структуры, основой которого является совместное осуществление трудовой деятельности и выполнение определенных функций;
2. *Организация как процесс* – комплекс мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы;
3. *Организация как воздействие* – это упорядоченное влияние объекта на субъект с целью изменения состояния (качества) субъекта, для достижения определенного результата;

Организации присущ ряд **характеристик**, таких как:

- 1) *Наличие ресурсов* – любая организация не может существовать без исходных ресурсов (материалов, технологий, людей и т.д.), используемых в процессе ее деятельности;
- 2) *Зависимость от внешней / внутренней среды* – деятельность организации подвержена воздействию внешней среды (политическая обстановка, экономическая ситуация, изменения в законодательстве и т.д.), и внутренней среды (элементный состав организации, различные процессы, протекающие в рамках организации и т.д.).
- 3) *Разделение труда* – в современных организациях выделяют специализацию отдельных сотрудников (отделов, подразделений), на проведении отдельных операций, необходимых для осуществления жизнедеятельности организации, а также оптимизации ее потенциала.
- 4) *Организационная структура* – включает в себя набор подразделений, выполняющих определенные функции, а также набор вертикальных и горизонтальных связей между подразделениями.

Отметим, что существует множество классификаций социальных систем, в зависимости от положенных в основу признаков. Рассмотрим пример следующей **классификации**:

- 1) В зависимости от поставленной цели:

- социально-экономические организации, целью которых является получение прибыли;

- социально-культурные организации, стремящиеся к достижению определенного уровня эстетических ценностей;

- социально-образовательные организации, целью которых является обеспечение современного уровня образования;

2) По отношению к прибыли:

- коммерческие организации – основной целью которых является получение прибыли;

- некоммерческие организации – не ставят своей целью получение прибыли;

3) По организационно-правовой форме:

А) коммерческие организации:

- различные хозяйственные общества;

- хозяйственные товарищества;

- унитарные предприятия;

- производственные кооперативы;

Б) некоммерческие организации:

- учреждения;

- потребительские кооперативы;

- общественные и религиозные организации;

- фонды;

- союзы и ассоциации;

3) По отношению к бюджету:

- бюджетные – строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств;

- внебюджетные – сами изыскивают источники финансирования своей деятельности;

4) По характеру деятельности:

- общественные – строят свою деятельность для удовлетворения потребностей своих членов (профсоюзы, политические партии и т.д.);

- хозяйственные – работают для удовлетворения потребностей и интересов, как своих членов, так и общества во внешней для организации среде;

5) Хозяйственные организации:

А) По форме собственности:

- государственные;

- муниципальные;

- частные;

- организации со смешанной формой собственности;

Б) По размерам (численность персонала, объем выпуска продукции, стоимости имущественного комплекса):

- крупные;

- средние;

- малые;

В) По отраслевой принадлежности:

- организации первичного сектора, занимающиеся добычей сырья (угольная, нефтяная, газовая промышленность и т.д.);

- организации вторичного сектора, занимающиеся обработкой (машиностроение, автомобилестроение, металлообработка и т.д.);

- организации третьего сектора, оказывающие услуги для организаций первых двух секторов (банки, страховые компании, образовательные учреждения и т.д.)

- организации четвертого сектора, занимающиеся информационными технологиями;

Организация характеризуется определенными **этапами развития**, от момента зарождения до ликвидации. Данный период времени получил название **Жизненного Цикла Организации**, который подразделяется на следующие **этапы**:

1) *Эксплерентный* – этап формирования предприятия. Как правило, в данный период времени фирма представляет собой группу инициативных людей, деятельность которых во многом носит рисковый характер. На данном этапе организация может либо выжить, либо погибнуть;

2) *Пациентный* – этап усложнения структуры и дифференциации функций. Происходит упрочнение рыночной позиции, а также повышение важности служб маркетинга и управления организацией;

3) *Виолентный* – этап достижения организацией устойчивого положения на рынке. Как правило, в этот период организация достигает пика своего развития. Фирмы – виоленты имеют преимущественно силовую стратегию, характеризуются массовым выпуском продукции и высокой освоенностью технологий;

4) *Коммутантный* – этап упадка, старения фирмы. В этот период происходит ухудшение основных параметров жизнедеятельности организации. Развитие организации происходит путем дальнейшего совершенствования. Основной фактор данного этапа – это усиление позиций конкурентов и возникновение проблем с удержанием собственной позиции;

5) *Леталентный* – этап деструктуризации фирмы, прекращение существования в прежнем виде. Фирма больше не имеет возможности эффективно функционировать, и как правило меняет профиль деятельности или частично меняет прежние технологические процессы, а также персонал.

Применительно к социальной организации **система** — это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.

К социальной организации полностью применим *системный подход*, представляющий собой методологию познания составных частей через целое и целого через составные части. Целое и части в организации выступают в диалектическом единстве и взаимосвязи.

Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Организации создаются людьми для достижения определенных общественных, корпоративных и личных целей. В этом заключается смысл их существования. Таким образом, с одной стороны, организация является *элементом общественной системы*.

Вместе с тем, в рамках организации объединены интересы большого количества людей, сосредоточены материальные ресурсы, здания и оборудование. В процессе ее работы создается определенная информационная среда, определяющая коммуникационные связи внутри организации и связи организации с внешней средой, складывается свой социально- психологический климат, также определяющий отношения между людьми. Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи. Между подразделениями устанавливается функциональное и информационное взаимодействие. Следовательно, с другой стороны, организация сама представляет собой *сложную систему*.

Основой деятельности любой организации является ее цель. **Цель** — это желаемое состояние системы в результате управляемого процесса ее развития. Цель должна быть социально значимой, актуальной, реальной, измеряемой, понятной исполнителям, совместимой с подцелями, с возможностями, иметь конкретные сроки исполнения и допускать возможность корректировки при изменении внешних и внутренних условий.

Цель организации зависит не только от желания членов ее коллектива (субъективная сторона), но и от реальных возможностей ее выполнения (объективные условия). Диалектика субъективного и объективного лежит в основе целеполагающей деятельности каждого человека в отдельности, организации и общества.

Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является *целенаправленной системой*.

Успешное достижение поставленной цели или реализация подцелей предусматривают согласованное действие всех членов организации, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо скоординировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации выделяется:

- *управляющая* часть (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры),

- *управляемая* часть (исполнительные звенья).

Таким образом, организации относятся к *управляемым системам*.

Применительно к организации можно выделить три основных принципа, характеризующих ее как управляемую систему:

- принцип обоснованности: организация подчиняется определенным закономерностям, определяющим ее внутренние причинно-следственные связи, ее функционирование и существование;

- принцип целенаправленности: организации свойственно стремление к достижению поставленной цели, обеспечивающей со временем новое состояние организационной системы;

- принцип моделируемости: организация как сложная система может быть представлена конечным множеством моделей, каждая из которых отражает определенную грань ее сущности.

Организация — явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных и финансовых ресурсах, в кадровом составе и

#### **1.4 Понятие и сущность экономических организаций**

Особенность экономических организаций заключается не только в ограниченности формальных моделей, с помощью которых можно описать подобные системы, но и в их способности адаптироваться и быть целеустремленными, противостоять разрушающим (энтропийным) процессам, в изменчивости и непредсказуемости поведения. Принципиальной особенностью организационных систем является наличие в них людей.

В силу общественного разделения труда организацию можно представить как характеристику социально-экономической общности. В этом смысле, по словам К. Эрроу, саму рыночную экономику можно рассматривать как большую организацию с характерной для нее децентрализацией решений и преобладанием рыночного механизма координации.

С точки зрения принципа дополненности, организация есть экономическая форма, дополнительная по отношению к рынку, в силу чего рыночная экономика представляет собой сосуществование двух различных механизмов управления: организации и рынка.

Экономисты с мировым именем определяют организацию и как совокупность средств, предназначенных для измерения производительности и вознаграждения, и как группу людей, сознательно объединившихся, чтобы реализовать интересы группы. Общим для выдвигаемых определений экономической организации является специфическая процедура координации, успешно осуществляемая в условиях, когда рыночные механизмы становятся непригодными в целом или частично.

В современной экономической литературе рынок предстает главным образом как институт особого рода, обеспечивающий реализацию механизма передачи прав собственности. Свойство же организации, обеспечивающее во многих случаях ее превосходство над рынком, – это гибкая способность изменять внутренние правила игры, зачастую в предельно сжатые сроки.

И. Ансофф более сделал следующий прогноз относительно будущего организации: она станет человекоемкой и более, чем когда-либо, будет зависеть от человеческой фантазии, творчества и инициативы. Сокращение численности рабочих за счет автоматизации будет компенсировано творческим вкладом главных руководителей, ученых, теоретиков управления и экспертов в области технологии. Кроме указанных факторов, на изменения, происходящие в организациях, существенное влияние оказывают и растущая рассогласованность требований со стороны среды, и ускорение смены технологий, и конкуренция. Словом, развитие науки и техники в сочетании с новыми проблемами ведут к разработкам, все меньше связанным с прошлым опытом. Для российских организаций и сейчас актуально звучат слова Ансоффа о том, что более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем.

Современная теория организации рассматривает несколько моделей, предложенной профессором А. И. Пригожиным:

Организация, представленная **механической** моделью, действует как единый механизм, но она не учитывает мотивацию людей, работающих в организации. Работник рассматривается как механизм по исполнению функций, а сама организация – как инструмент решения задач.

**Общинная** модель функционирования организации демонстрирует ее как общность людей. Самоуправляющаяся община построена на принципах взаимных симпатий человека и группы, групповых интересах, групповых нормах поведения, поскольку взаимодействие людей вырабатывает свои специфические связи и определяет стихийную самоорганизацию.

В подобных моделях неформальная структура малодоступна управлению, которое в большей степени ориентировано на мотивирование исполнителей.

**Социотехническая** модель организации основана на взаимозависимости внутригрупповых связей от технологии производства, равно как и на влиянии на производительность труда отношений в группе. Данная модель как бы сочетает в себе общинную и техническую составляющую организации, что позволяет оперативно внедрять изменения в организации, поскольку наряду с техническими изменениями предусматриваются и учитываются изменения социальные.

**Системная** модель организации позволяет учесть все факторы, которые воздействуют на организацию, однако человек в силу его несистемного поведения вносит искажения и помехи в системную работу организации, что приходится учитывать в других моделях.



Эта модель организации ориентирована на упорядоченность как на типичное состояние системы, позволяющую ей поднастраиваться по мере выявления рассогласования и осуществления регулирующих воздействий с помощью обратной связи.

**Органическая** модель организации позволяет через метафоры описывать происходящие процессы (зарождение, рост, стабильное функционирование, болезнь, смерть) и объяснять то или иное поведение организации во внешней среде. Взаимодействие людей и других элементов организации должно носить уравновешенный естественный характер (например, границы формальных и неформальных групп совпадают – так формируются команды, из системы которых состоит вся организация).

В основе **бюрократической** модели организации лежат рационализация поведения человека в коллективе и стандартизация его деятельности. Власть в организации строится на принципах компетентности и рационального ее распределения между работниками организации.

**Естественная** модель свидетельствует о том, что организация объективно функционирует как составная часть всеобщей природы и самоорганизуется в ней сообразно целям своего развития.

**Политическая** модель организации заключается в выработке и согласовании политики ее деятельности, что достигается путем переговоров. В центре жизнедеятельности организации находятся взаимодействия личных и групповых интересов субъектов целеполагания.

**Организация как «дело»** имеет свою логику функционирования, которая подчинена исключительно «делу» (например, мафия, партийные организации, религиозные секты и т. п.).

Приведенные модели, с одной стороны, отражают только отдельные стороны организаций вообще, а с другой – могут сочетаться одновременно в отдельно взятой организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию «теория организации».
2. Дайте определение социологии как науки.
3. Какова роль организации в жизни современного общества?
4. Что такое социальная организация?
5. Раскройте понятие и сущность экономических организаций.

## 2. Внутренняя и внешняя среда организации

### 2.1 Внутренняя среда организации

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данном вопросе раскрываются наиболее существенные внутренние переменные организации, каждая из которых играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием. **Внутренние переменные** — это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы — организации.

**Состав** представляет собой совокупность элементов, образующих систему. В него включаются только элементы данной системы, являющиеся компонентами первого уровня. Однако обстоятельное исследование системы предполагает также и углубленное изучение составляющих ее элементов. Этим объясняется использование понятия состава в широком смысле, т.е. в него входят и составляющие самих элементов системы — компоненты второго, а затем третьего и других уровней. В этом смысле состав предприятия может включать и цехи, и участки, и бригады.

Таким образом, состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы. **Структура**, напротив, обеспечивает композицию системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы. Установление роли, места и назначения элементов в системе обеспечивается:

- 1) через связи непосредственного взаимодействия — с кем и как взаимодействуют; какое воздействие является более сильным, мощным, приоритетным;
- 2) через отношения соподчинения — определение места в структурной иерархии;
- 3) через определение весомости, влиятельности, ориентированности при сопоставлении параметров разных элементов системы и установлении соответствующих пропорций.

Очевидно, что определенный состав организации предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. В свою очередь определенной структуре соответствуют и конкретные варианты компонентного состава организации.

Однако соответствие между составом и структурой организации не является полным, отсутствует жесткая закреплённость конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда значительно различающиеся структуры.

Организация может иметь разный компонентный состав даже в пределах одной и той же целевой ориентации, одного и того же

функционального назначения, одних и тех же условий деятельности (предприятия, имеющие тождественные цели и выпускающие идентичную продукцию, могут иметь разный состав подразделений). Это еще более усиливает многовариантность структуры организаций. Структура является одной из важнейших, но не единственной, характеристикой организационной системы. Поэтому выделяют различные факторы внутренней среды организации: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие параметры. Рассмотрение сущности выделяемых различными авторами факторов и их объединение в систему — тема следующего вопроса. Здесь же необходимо остановиться на принципах выделения и группировки факторов, чтобы понять их различия.

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров — это наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа.

Кроме этой классификации можно использовать деление факторов на объективные и субъективные, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе объективных факторов внутренней среды относятся структура, цели, задачи, технология, финансовая система, информационная система, стратегия, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, — совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культура организации и др.

Помимо этого, рассматривая организацию как **преобразующую систему**, можно разделить все факторы на три группы: входа (ресурсы); выхода (результаты); процесса преобразования (производство).

Предложенная классификация факторов не является единственно возможной, хотя на данный момент времени другой классификации авторы не имеют. Классификация, если она принята исследователем как верная, служит основанием к выделению и оценке полноты предлагаемой системы факторов, поэтому она достаточно важна в теоретическом и практическом смысле.

Существуют различные **подходы к выделению параметров** внутренней среды организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

У организации могут быть разнообразные цели. Например, чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры организаций должны

сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, больше внимания уделяют социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства. Подразделения организации имеют собственные конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу.

1) Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным пунктом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Цель указывает направление. Если известно, в каком направлении нужно идти, то путь намного облегчается. Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

2) Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные, по очередности достижения, большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, т.е. одним целям отдавать предпочтение, а другие откладывать. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т.е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые альтернативы: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых альтернатив высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К достижению больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.

3) **Структура организации** — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? Этот вопрос относится к самым существенным управленческим вопросам. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

4) Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется **сферой контроля**. Чем больше сфера контроля,

тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации, и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по подразделениям.

Идеальной сферы контроля не существует. Ее приемлемые значения колеблются от 2—3 до 50 и более.

Как важнейшая организационная характеристика, структура представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами.

**Структура** — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы, определяется им и в свою очередь сама в значительной степени его определяет.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. **Задача** — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории **по видам работ**:

- работа с людьми;
- работа с предметами;
- работа с информацией.

С исторической точки зрения изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал А. Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходит рост производительности труда и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно увеличить производительность. Однако дальнейшее развитие специализации наталкивается на монотонность и повышенную утомляемость работников, выполняющих одну и ту же работу.

Технология является четвертой важной внутренней переменной. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако технология представляет собой более широкое понятие. По определению известного на Западе социолога Ч. Перроу, **технология** —

средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материалы) в конечные продукты или услуги.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства. Типы производств бывают следующие: единичное, серийное, массовое.

В единичном производстве выпускаются отдельные образцы изделий или их небольшие партии, которые и повторяются через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций. Серийное производство представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции здесь повторяются. Массовое производство характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки. Большое влияние на технологию оказывает также индивидуализация производства: благодаря гибким технологиям даже в массовом производстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может служить производство автомобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации перемены передач и т.п.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкурентной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через своих сотрудников. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика.

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной — сложная задача. Поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Особенно важными индивидуальными характеристиками считаются способности

человека, его потребности, ожидания, характер восприятия и социальные установки.

Область, в которой люди различаются наиболее наглядно,— это **индивидуальные способности**. Организации должны использовать различия в способностях при решении вопроса, какую должность будет занимать и какую работу выполнять конкретный работник. Способности большей частью объясняются наследственностью и воспитанием. Но в основном способности приобретаются с опытом и с помощью образования. Любому человеку будет использовать в работе и развивать способности, если это обеспечит удовлетворение его потребностей. Потребность есть внутреннее состояние психического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Потребности базовые (физиологические — потребности в пище, тепле, одежде и др.; психологические — потребности в принадлежности к обществу, группе людей, в друзьях) должны быть удовлетворены в первую очередь. С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей человека шло бы через реализацию целей организации. Например, при достижении организацией цели — выполнение плана реализации и прибыли — работники, обеспечившие ее, получают достаточно весомый выигрыш в оплате или конкретные необходимые материальные блага (престижный автомобиль, квартира, отдых за счет фирмы и др.).

Важной потребностью любого человека является самоутверждение, стремление к власти и влиянию. Если эта потребность не удовлетворена, то человек всеми силами будет стремиться ее удовлетворить, даже вразрез с интересами организации.

Основываясь на прошлом опыте и текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своей деятельности. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно или невероятно свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают большое влияние на их сегодняшнее поведение.

Очень сильно влияет на поведение людей их восприятие окружающего. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Нет двух человек, которые воспринимали бы что-то совершенно одинаково. Еще один аспект различий между людьми — это социальные установки, отношение к чему-либо. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменение условий работы. Если у вас лично или в вашей группе сформировалось негативное отношение к какому-то виду деятельности, то в любом случае передача этого дела вам будет восприниматься вами резко отрицательно.

Кроме этого на поведение человека существенно влияет его окружение. Психолог **У. Мишель** доказал, что все личностные характеристики, даже такие базовые черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все ведут себя честно в одних

ситуациях и нечестно — в других. Эти выводы имеют очень большое значение, потому что указывают на важность создания такой обстановки на работе, которая поддерживала бы тип поведения, желательный для организации.

Однако из этого не следует, что личные качества человека не значимы. Т. Харрелл установил, что через 5, 10 и 15 лет после окончания Стенфордского университета его выпускники зарабатывают много, но большего успеха добились те, кто энергичен, социально смел и не боится принимать решения.

Таким образом, одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является разработанная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури теория, согласно которой основными переменными внутренней среды выступают цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации). На наш взгляд, эта точка зрения — развитие известной теории «алмаза» Г. Ливитта, который выделил четыре переменные организации: задание, или миссия; структура; технология; индивиды.

По аналогичному принципу построена и известная модель «7-5» компании МакКинси (Т. Питере, Р. Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности. Недостаток этой модели внутренней среды организации — отсутствие выделения в качестве важной составляющей целей и миссии организации, а достоинство — достаточно большое внимание к так называемым мягким переменным управления, или к субъективным параметрам внутренней среды (совместные ценности, стиль, способности). Т. Питере и Р. Уотермен, как и Г. Ливитт, подчеркивали взаимозависимость переменных, что естественно, поскольку все они представляют собой элементы одной системы.

Интересный подход к формированию внутренней среды организации разработали Д. Бодди и Р. Пэйтон. Они создали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации. Интегральная модель организации Д. Бодди и Р. Пэйтона состоит из следующих элементов.

**Цели.** В центре модели (чисто символически) — цели, на достижение которых направлена деятельность членов организации, представляющие собой некое желаемое состояние организации в будущем или его часть.

**Бизнес-процессы.** Группы видов деятельности и технологии, посредством которых индивиды «прокладывают дорогу» к целям (процессы разработки товаров, получения заказов, производства продукта, доставки, оплаты и т.д.)- Члены организации в процессе совместного труда преобразуют имеющиеся ресурсы и создают новые ценности, достигая желаемых результатов.



**Технология.** Оборудование, используемое индивидами для превращения ресурсов в полезный продукт (здания, станки, офисы, компьютеры, телекоммуникации и информационные системы).

**Люди.** Имеются в виду прежде всего индивиды, которые являются членами организации и вносят в достижение ее целей вклад в форме навыков, знаний и участия в процессе труда. Не следует забывать и об индивидах, формально не являющихся членами организации, но оказывающих влияние на ее деятельность.

**Власть.** Отношения власти образуют ядро менеджмента, формирование которого протекает по мере обособления управления как особого вида деятельности и его институционализации в организации. Некоторые ученые рассматривают прежде всего роль отношений менеджмента и работников в достижении баланса власти в классовом обществе, предмет исследования других — проблемы расширения властных полномочий индивидов в иерархии организации.

**Структура.** Это способ разделения и координации труда в организации в широком смысле. Визуально она представляется в форме организационных диаграмм. Формальную структуру обычно дополняют неформальные механизмы, оказывающие не менее существенное влияние на работу организации.

**Культура.** В сравнении с другими элементами организации это понятие базируется в основном на нематериальных категориях. Сегодня многие менеджеры относятся к организационной культуре как к одному из важнейших инструментов выполнения поставленных задач. Члены организации вырабатывают особые методы труда, которые в свою очередь могут оказывать воздействие на способы выполнения рабочих заданий и общение коллег, включая новичков.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо пригнать подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. Там отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Мы предлагаем в качестве синтезирующего подхода использовать следующую систему внутренних переменных:

- ресурсы (объективные — финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы; субъективные — способности персонала, культура организации, ее имидж);
- процесс преобразования (объективные — стратегии, структура, задачи, технологии; субъективные — стиль управления, властные отношения);
- результаты (объективные — миссия, цели; субъективные — социальные ценности организации).

Взаимосвязанные внутренние переменные, которые составляют только часть совокупности факторов, влияющих на организацию, называют **социотехническими подсистемами**. Они получили это название, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например технологии, необязательно может привести к повышению производительности труда, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной — людях.

## **2.2 Внешняя среда организации**

Рассмотренные ранее вопросы характеризуют в основном содержание самой организации, ее внутреннюю среду. Конечно, в первую очередь руководитель должен хорошо знать свой объект управления — свою организацию. Ведь внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень эффективной деятельности организации. Однако успех ее деятельности зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Если, например, вы опоздали на занятия в институт из-за того, что не успели на пригородный автобус (поезд), то можно сказать, что вы могли учесть, но не учли силы внешнего окружения. Хорошо зная расписание и заранее подойдя на остановку до отправления автобуса, вы бы не допустили этого нарушения. Конечно, не всегда можно предусмотреть действие сил внешнего окружения. Так, отправившийся в рейс по расписанию автобус может попасть в «пробку» на дороге или в дорожно-транспортное происшествие. В этом случае объективно неизбежно ваше опоздание на занятия. Так и в бизнесе.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации их отрицательного воздействия на организацию.

В зарубежной управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов XX в. Это понимание стало важнейшим вкладом системного подхода в науку управления. Подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь связанных с внешним миром. Ситуационный подход расширил это понимание. Он требует от руководителя не просто знать эти взаимосвязи с окружающей средой, но и в каждой конкретной ситуации учитывать, как влияют внешние факторы: глубоко или поверхностно, прямо или косвенно, положительно или отрицательно.

Для отечественных предприятий необходимость учитывать все факторы внешней среды особенно остро стала проявляться лишь в последнее время. Это связано с проводимой в стране экономической реформой, быстрыми

изменениями в экономических условиях деятельности предприятий. До этого, по сути дела, наши предприятия концентрировали свое внимание на работе только на одном существенном для них факторе — вышестоящей организации.

В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Так как от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Ведь выжить и эффективно функционировать в быстро меняющемся окружении может лишь та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде. Давая определение внешней среды, не нужно пытаться объять необъятное и учитывать абсолютно все ее факторы. Руководитель должен выделять только те аспекты внешнего окружения, которые решающим образом влияют на успех организации. Исходя из этой предпосылки за основу определения внешней среды можно взять слова Дж. Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации». Все названные факторы прямо и непосредственно влияют на операции организации, поэтому их можно отнести к среде прямого воздействия.

Однако термин «внешняя среда» включает более широкий спектр факторов: экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

**Факторы** внешней среды подразделяются на две основные группы — микросреда и макросреда, или прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и др.

К факторам косвенного воздействия относятся экономические, природные, социально-политические, нормативно-правовые и другие факторы.

При проведении операций предприятие вынуждено в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов. Предприятие, конечно, стремится продать подороже как можно больше продукции, но будет ли она куплена вообще, если цены окажутся неприемлемыми для потребителя или значительно выше цен на аналогичную продукцию конкурентов? Сталкиваются интересы и при покупке необходимых материальных ресурсов у поставщиков, при получении кредитов в банках, определении уровня заработной платы и условий труда, а также при выплате различных налогов в бюджет и т.д.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Она не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние фирмы в настоящий момент. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или конкретному бизнесмену скажутся на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а следовательно, — к уменьшению доходов населения и спроса на вашу продукцию. Или применение новой технологии вашим конкурентом даст ему выигрыш в качестве продукции, что укрепит его позиции на рынке и снизит ваши. Поэтому менеджер обязан предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия и реагировать на них своевременно.

Таким образом, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. На изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: перестроить внутреннюю среду и начать политику активного приспособления или политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособливать свои внутренние переменные: цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

Неотъемлемыми характеристиками развитости внешней среды является ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

Под **вязкостью** внешней среды понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем она выше, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы

адекватно реагировать на происходящие изменения, и тем труднее осуществлять стратегическое управление.

Очевидно, что для России эта величина значительно больше, чем для стран с развитыми рыночными структурами. Нормальная вязкость на рубежах противостояния конкурентов, характерная для развитых стран, заменяется в условиях российского рынка риском самого существования предприятия. Отсюда следует вывод: чем выше вязкость, тем больше усилий приходится предпринимать менеджеру при разработке и осуществлении стратегии.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны. Степень **взаимосвязанности** факторов — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Особенно сильна взаимосвязанность ценовых факторов. Повышение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы фирмы, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Взаимосвязанность факторов среды особенно значима для мирового рынка, который постепенно становится единым. Фирмы, производящие продукцию, услуги для внутреннего потребления, оказываются под влиянием зарубежных партнеров.

Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Количество факторов зависит от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг и др. Уровень вариантности, или изменения факторов, определяется ростом и развитием самого производства и окружающей среды. Сравнивая сложность среды двух организаций — местного молокоперерабатывающего завода и завода радиоэлектронной аппаратуры, можно сделать вывод, что в менее сложном окружении находится первое предприятие. Для него необходима и менее сложная организационная структура. Завод радиоэлектронной аппаратуры, наоборот, должен иметь сложную, целенаправленную структуру, в которой отражаются необходимость изучения мирового рынка, разработка новых видов продукции, проведение научно-исследовательских и проектных работ, иначе завод не выдержит конкуренции мирового рынка.

Более сложная внешняя среда характерна для предприятий, использующих в производстве многочисленные и различные технологии. Для них характерна и повышенная подвижность среды, которая предполагает относительно высокую скорость изменений в их окружении.

**Подвижность** внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Но вокруг одних организаций внешняя среда изменяется медленнее

(производство мебели, тары, пищевых продуктов), вокруг других среда особенно подвижна (производство компьютеров, телекоммуникации, химическая промышленность). Кроме этого, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений предприятия (служба маркетинга, отделы исследований и разработок) и ниже для других (производственные цехи, вспомогательное производство и т.п.).

**Неопределенность** внешней среды зависит от наличия необходимой информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется достаточное количество надежной информации.

В условиях повышенной вязкости, сложности и подвижности для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде (**теорема необходимого разнообразия Эшби**).

Р. Уотермен подчеркивает, что по мере развития общественного производства и наступления постиндустриальной эпохи развитие предприятий становится решающим образом связано с уровнем реагирования на изменение факторов внешней среды. «В современном деловом мире более чем в какие-либо эпохи единственным постоянным фактором являются перемены. Но почему-то не переводятся организации, которые действительно управляют изменениями, постоянно приспосабливая к ним свои аппаратные службы, стратегии, системы, выпускаемую продукцию и культуру, чтобы пережить потрясения и обернуть себе на пользу обстоятельства, подрывающие их конкурентоспособность. Преодолевая кризисы, терзающие другие компании, они каждый раз становятся сильнее».

В целях улучшения характеристик внешней среды и минимизации трансакционных издержек предприятия идут на установление договорных отношений и долговременного партнерства между производителями и снабжающими компаниями.

Факторы внешней среды в той или иной мере влияют на все организации. Однако среда организаций, действующих на международном уровне, в разных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, степень политической стабильности различаются в разных странах. И это нужно учитывать. Если руководители считают, что среда другой страны аналогична среде их страны, то велика опасность принятия ошибочных решений.

После ознакомления с общим строением организационной среды фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые для нее наиболее важны, т.е. критические точки. Другими словами, уже на начальном этапе фирме следует установить пределы анализа среды. То есть для характеристики факторов внешней среды сначала необходимо сделать их

отбор на основе логического анализа или экспертного опроса руководителей и специалистов организации, для чего надо дать по возможности более полный перечень этих факторов, а затем сделать их отбор. Например, в полную совокупность факторов прямого воздействия вошли: поставщики, потребители, налоговые органы и система, таможенные органы и система, органы социального страхования и обеспечения, банки, конкуренты, биржа труда. После отбора оставлены: поставщики, потребители, налоговые органы и система, конкуренты. После рассмотрения факторов прямого воздействия целесообразно выполнить анализ факторов косвенного воздействия в таком же порядке: дать полный набор факторов, логически или экспертным путем отобрать наиболее значимые из них и охарактеризовать их. В настоящее время наиболее значимыми, как правило, являются: уровень инфляции и инфляционные ожидания, уровень политической стабильности (нестабильности), научно-технический прогресс в отрасли. Характеристика этих факторов дается в качественной или количественной форме. Количественная характеристика необходима для определения уровня инфляции и его влияния на доходность и себестоимость продукции.

### 2.3 SWOT – анализ

**SWOT** — это анализ, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории:

- **Strengths** (Сильные стороны) – внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов;
- **Weaknesses** (Слабые стороны) – внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие может улучшить;
- **Opportunities** (Возможности) – характеристика внешней среды компании, которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса;
- **Threats** (Угрозы) – характеристика внешней среды компании, которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Данный анализ является одним из основных для оценки внешней и внутренней среды предприятия. На основании последовательного рассмотрения этих факторов, принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия.

Цель SWOT-анализа состоит в фокусировании основных направлений деятельности предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Применительно к исследованию конкурентов, SWOT-анализ включает следующие элементы:

- 1) Выявление изменений структуры потребительских предпочтений;
- 2) Оценка предполагаемых действий конкурентов;

3) Определение целей и стратегии предприятия по реагированию на появляющиеся угрозы и возможности;

4) Изучение сильных и слабых сторон, как конкурентов, так и собственного предприятия по основному набору показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Подобное сопоставление позволяет четко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и на какие проблемы необходимо обратить особое внимание

Основная матрица SWOT-анализа представлена на рис.1:

	<b>Возможности</b> Примеры: - получение льготного кредита; - снижение налоговых ставок; - банкротство конкурента;	<b>Угрозы</b> Примеры: - высокая инфляция; - изменение политики поставщиков; - высокие ставки по кредитам;
<b>Сильные стороны</b> Примеры: - известная торговая марка; - наличие собственной торговой / производственной площадки; - наличие опыта работы с покупателями;	<b>Сильные стороны – Возможности</b> (На сколько сильные стороны позволяют использовать возможности)	<b>Сильные стороны – Угрозы</b> (Возможно ли избежать угроз благодаря сильным сторонам)
<b>Слабые стороны</b> Примеры: - проблемы с уровнем качества; - нехватка оборотных средств; - высокая текучесть кадров;	<b>Слабые стороны – Возможности</b> (На сколько слабые стороны мешают использовать возможности)	<b>Слабые стороны – Угрозы</b> (На сколько слабые стороны способствуют развитию угроз)

Рис.1: «Матрица SWOT-анализа»

Сформулируем основные **правила** проведения SWOT-анализа:



1) Необходимо тщательно определить сферу проводимого анализа – как показывает практика, в случае проведения компании анализ по всей деятельности организации (при наличии нескольких направлений), полученные результаты будут слишком обобщенными.

2) Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, они подконтрольны. Возможности и угрозы - это характеристики рыночной среды, следовательно, они неподконтрольны организации.

3) Необходимо включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости, с целью повышения точности полученных результатов.

4) При проведении анализа необходимо использовать разностороннюю входную информацию.

Выделим основные **этапы** проведения SWOT-анализа:

1) Изучение сильных и слабых сторон фирмы в таких областях как:

- цена товара;
  - прогрессивность технологии;
  - квалификация кадров;
  - стоимость используемых ресурсов
- и др.

2) Изучение факторов макросреды организации с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз и своевременного предотвращения убытков;

3) Изучение стратегических и тактических возможностей организации, необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и увеличения сильных сторон;

4) Согласование силы с возможностями организации при формировании стратегии фирмы;

5) Надлежащее формулирование полученных результатов и аргументирование предложенных решений;

Для определения основных направлений дальнейшего развития бизнеса необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа:

- составить общий структурный список мероприятий, которые были сформулированы на этапах 4) и 5);

- сформировать критерии для определения наиболее значимых мероприятий;

- проранжировать меры по выбранным критериям (отметим, что в качестве критериев могут выступать такие показатели, как: значимость для предприятия сильной стороны, значимость для предприятия данной возможности или угрозы, эффективность мероприятия, затраты на проводимое мероприятие);

- сформировать план реализации намеченных мероприятий.

Показатели оценки					
<b>Финансы</b>					
1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам);					
2. Инвестиционный рейтинг;					
3. Доход на активы;					
4. Норма прибыли;					
5. Доход на вложенный капитал;					
<b>Производство</b>					
1. Использование оборудования;					
2. Производственные мощности / пропускная способность оборудования;					
3. Численность занятых;					
4. Системы контроля качества;					
5. Совокупная факторная производительность;					
6. Возможности расширения производства / расширение зон обслуживания;					
7. Возраст технологического оборудования;					
<b>Организация и управление</b>					
1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала;					
2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде;					
3. Четкость разделения полномочий и функций;					
4. Тип организационной структуры управления;					
5. Качество используемой в управлении информации;					
6. Степень гибкости организационной структуры управления;					
<b>Маркетинг</b>					
1. Доля рынка;					
2. Репутация фирмы;					
3. Престиж торговой марки;					
4. Расходы по стимулированию сбыта;					
5. Численность сбытового персонала;					
6. Ценовая политика / уровень цен;					
7. Организационные и технические средства сбыта;					
8. Уровень / качество обслуживания;					
9. Число клиентов;					
10. Качество поступающей информации о рынке;					
<b>Кадровый состав</b>					
1. Уровень квалификации производственного персонала;					
2. Расходы на подготовку и переподготовку кадров;					
3. Уровень подготовки сбытового персонала в					

технической области;					
<b>Технология</b>					
1. Применяемые стандарты и степень их совместимости;					
2. Новые продукты					
3. Расходы на НИОКР;					

*Рис. 2: «Контрольный лист SWOT-анализа»*

Для составления общего структурного списка необходимо собрать воедино результаты анализа по всем продуктам, рынкам и.т.д, если таковые проводились.

Для наиболее точной оценки различных сторон предприятия в конкурентной борьбе, необходимо заполнять контрольный лист SWOT-анализа, который наглядно демонстрирует положение предприятия.

В графах 1 - 5 отмечают место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему **принципу**:

Графа 1: лучше, чем кто-либо на рынке - лидер в отрасли;

Графа 2: выше среднего уровня - показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные;

Графа 3: средний уровень - соответствие отраслевым стандартам, устойчивое положение на рынке;

Графа 4: ниже среднего – отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности, также следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке;

Графа 5: крайне тяжелое положение – ситуация на предприятии должна быть улучшена радикальным образом, так как предприятие находится в кризисной ситуации.

Отметим, что данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности, и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организации. Поскольку большое значение для проводимого анализа являются факторы внешней и внутренней среды, то для получения более дифференцированной оценки значимости данных факторов используют **количественный анализ**. Для проведения анализа необходимо:

1) Построить матрицу вероятность / воздействие отдельно для факторов внешней среды, оказывающих положительное влияние на организацию, в другой – негативное. Примеры заполнения матрицы, матрица вероятность / воздействие представлена на рис 3 и рис. 4.

<b>Вероятност Воздействия</b>	<b>Высокая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Слабая</b>
<b>Сильное</b>	Улучшение уровня жизни населения;	Появление новых поставщиков;	Снижение налогов и пошлин;
<b>Умеренное</b>	Разорение и уход фирм-продавцов; Развитие информационной отрасли;	Снижение цен на сырье и готовую продукцию; Совершенствование менеджмента;	Уменьшение императивных норм законодательства; Снижение безработицы;
<b>Слабое</b>	Неудачное поведение конкурента; Изменение моды;	Совершенствование технологии производства;	Предложение о сотрудничестве со стороны отечественных предприятий;

*Рис.3: «Матрица вероятность / воздействие для положительных факторов внешней среды»*

<b>Вероятност Воздействия</b>	<b>Высокая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Слабая</b>
<b>Сильное</b>	Изменение правил ввоза продукции;	Сбои в поставках продукции; Рост темпов инфляции;	Увеличение конкурентных преимуществ других предприятий ;
<b>Умеренное</b>	Снижение уровня жизни населения; Рост налогов и пошлин;	Изменение покупательских предпочтений; Ужесточение законодательства;	Появление принципиально нового товара; Появление новых предприятий;
<b>Слабое</b>	Изменение уровня цен; Рост безработицы;	Появление новых фирм на рынке; Усиление конкуренции;	Национализация предприятия; Ухудшение политической обстановки;

*Рис.4: «Матрица вероятность / воздействие для отрицательных факторов внешней среды»*

2) С помощью метода взвешенной оценки увеличить дифференциацию значимости факторов внешней среды. Пример заполнения базовой таблицы для метода взвешенной оценки представлена на рис. 5. Отметим, что взвешенная оценка воздействия фактора определяется, как произведение веса фактора на его бальную оценку, которая, в большинстве случаев, проставляется по шкале от -10 до +10.

3) Для получения более полного представления и составления выводов, полученные данные о возможностях и угрозах необходимо проранжировать в порядке убывания их степени воздействия. Данные по ранжированию рекомендуется сводить в таблицу произвольной формы.

Факторы среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Макроэкономические</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>3,47</b>
<b>1. Экономические</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-2,16</b>
1.1 Рост темпов инфляции	0,25	-8	-2
1.2 Скачки курсов валют	0,17	-7	-1,19
1.3 Рост налогов и пошлин	0,12	-7	-0,84
1.4 Снижение налогов и пошлин	0,17	7	1,19
1.5 Рост безработицы	0,06	-4	-0,24
1.6 Снижение безработицы	0,23	4	0,92
<b>2. Политико-правовые</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-4,12</b>
2.1 Изменение правил ввоза продукции	0,33	-10	-3,3
2.2 Ужесточение законодательства	0,20	-6	-1,2
2.3 Ухудшение политической обстановки	0,15	-1	-0,15
2.4 Уменьшение императивных норм законодательства	0,17	4	0,68
2.4 Национализация бизнеса	0,15	-1	-0,15
<b>3. Социально-культурные</b>	<b>1</b>		<b>2,69</b>
3.1 Снижение уровня жизни населения	0,33	-7	-2,31
3.2 Улучшение уровня жизни населения	0,33	10	3,3
3.3 Изменение моды	0,34	5	1,7
<b>4. Научно-технические</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>7,06</b>
4.1 Совершенствование технологии производства	0,18	3	0,54
4.2 Изменение рекламных технологий	0,32	9	2,88
4.3 Развитие информационной отрасли	0,32	8	2,56
4.4 Совершенствование менеджмента	0,18	6	1,08
<b>Ближайшее окружение</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-14,28</b>
<b>1. Отрасль</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-1,45</b>
1.1 Снижение цен на сырье и готовую	0,25	6	1,5

продукцию			
1.2 Усиление конкуренции	0,25	-3	-0,75
1.3 Изменение уровня цен	0,30	-4	-1,2
1.4 Появление новых фирм	0,20	-5	-1
<b>2. Товары</b>	<b>1</b>		<b>-7,2</b>
2.1 Появление товаров-субститутов	0,6	-8	-4,8
2.2 Появление принципиально нового товара	0,4	-6	-2,4
<b>3. Поставщики</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-0,88</b>
3.1 Сбои в поставках товара	0,35	-9	-3,15
3.2 Появление новых поставщиков	0,24	9	2,16
3.3 Появление новых фирм на рынке	0,06	-2	-0,12
3.4 Разорение и уход фирм-продавцов	0,12	7	0,84
3.5 Неудачное поведение конкурентов	0,07	5	0,35
3.6 Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16	-6	-0,96
<b>4. Покупатели</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-4,75</b>
4.1 Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25	2	0,5
4.2 Изменение покупательских предпочтений	0,75	-7	-5,25
<b>Итого:</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-10,81</b>

*Рис. 5: «Базовая таблица метода взвешенной оценки для SWOT-анализа»*

В целом, руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа дает прекрасные рекомендации в практической деятельности, позволяет систематизировать проблемную ситуацию, а также совершенствовать деятельность организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте суть понятия «внутренняя среда организации».
2. Какие существуют подходы к выделению параметров внутренней среды организации?
3. Что такое структура организации?
4. Из каких элементов состоит интегральная модель организации Д. Бодди и Р. Пэйтона?
5. На какие категории делятся факторы и явления в рамках SWOT-анализа?

### 3. Законы организации

#### 3.1. Особенности социальных законов

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных устойчивых и неустойчивых связей. При поверхностном рассмотрении они воспринимаются как нечто случайное. Тем не менее, в подавляющем большинстве эти связи подчинены социальным **законам и закономерностям**.

**Закон** — это общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения. Все живое и неживое на земле подчиняется законам природы. Жизнедеятельность людей регламентируется законами общественного развития и постановлениями государственной власти. Конституция — основной закон государства, обладающий высшей юридической силой и устанавливающий основы политической, правовой и экономической систем страны. Каждого человека в той или степени касается кодекс законов о труде. Существуют неписанные законы нравственности.

*Применительно к социальным организациям под законом* понимается устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях. **Социальные законы** определяют отношения между людьми и группами и проявляются в процессе их деятельности. В соответствии с социальными законами складываются отношения между организациями и людьми, работающими в этих организациях. Многие из социальных законов фиксируются в форме законодательных актов либо нормативных документов, определяющих поведение больших групп людей.

В отличие от законов материального мира действие одного и того же социального закона может обладать различной степенью интенсивности в однотипных ситуациях, что вынуждает нас рассматривать социальный закон не как постоянную характеристику или устойчивую связь явлений, а как некоторую **тенденцию**, имеющую определенную степень достоверности. Эта особенность действия социальных законов существенно отличает их от большинства законов, известных в естественных науках.

Проявление действия законов в отношении социальных организаций всегда содержит элемент **неопределенности**, поскольку развитие организаций тесно связано с деятельностью людей. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта или решения, включая связанные с ними затраты. В ряде случаев эта неопределенность может быть оценена вероятностью наступления или не наступления того или иного события.

Для оценки степени отклонения поведения отдельного человека или организации от правил, устанавливаемых социальным законом, принято выделять три основных типа неопределенностей: *неизвестность, случайность и расплывчатость*.

Принятие решения в условиях *неизвестности* (полной или частичной) — характерная особенность вновь созданной деловой организации или организации, осваивающей новый вид деятельности. Здесь сказывается не только отсутствие своего опыта, но и невозможность пользоваться чужим. Можно столкнуться с абсолютной (непреодолимой) неизвестностью, которую в настоящее время нельзя устранить по объективным причинам. К такому виду неопределенности относятся форс- мажорные обстоятельства, изменения в политической ситуации, обвальные изменения цен, забастовки, войны, действия ряда государственных организаций (в силу их закрытости, а иной раз и непредсказуемости поведения).

*Случайностями* в теории организации принято называть факторы, подчиняющиеся социальным законам и допускающие оценку возможности их реализации с использованием методов математической статистики и теории вероятности.

*Расплывчатость* связана с относительной неопределенностью, возникающей из-за наличия в законах и описаниях условий их действия формулировок, допускающих неоднозначное толкование.

Изучение социальных законов дает возможность менеджеру составить представление о возможных путях достижения поставленной цели, полагаясь не только на собственный опыт и интуицию, но и с учетом опыта, накопленного человечеством за многовековую историю развития организационных систем.

Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска. **Риск** - это возможная опасность, с одной стороны, а с другой, - действие наудачу в надежде на благоприятный исход дела. Различают виды рисков связанные:

- с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации;
- с нестабильностью политической ситуации и возможностью социально-политических изменений в стране или регионе;
- с возможностью введения ограничений на торговлю и поставки, закрытием границ, увеличением таможенной пошлины;
- с колебанием рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- с недостатком или неточностью информации о технико-экономических показателях и параметрах новой техники и технологии;
- с производственно-технологическими причинами: (авариями и производственным браком и т.д.);
- с неопределенностью целей, интересов и поведения партнеров, а также недостатком сведений об их финансовом положении и деловой репутации (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств);
- с непостоянством природно-климатических условий и возможностью стихийных бедствий.



Управленческая деятельность в социальной организации всегда связана с риском невыполнения намеченных планов и принимаемых решений. Менеджмент — *это управление рисками*. Это управление невозможно без знания законов, регламентирующих функционирование социальных организаций, и механизма их действия. Знание этих законов позволяет осуществлять эффективное управление рисками, выбирать варианты достижения поставленной цели, наиболее оптимальные с точки зрения материальных и временных затрат при наиболее рациональном использовании социально-психологического ресурса членов коллектива.

Законы играют решающую роль в теории организации, поскольку они образуют фундамент этой дисциплины, способствуют переходу от эмпирического к логическому методу познания, позволяют использовать в процессах управления конкретными организациями научно обоснованные методы предсказания дальнейшего развития событий.

### **3.2 Основополагающие законы организации**

#### **3.2.1 Закон синергии**

**Закон синергии** — свойства организованного целого превышают «арифметическую» сумму свойств элементов, вошедших в состав целого.

**Синергия** — это процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-либо системы. Иначе, синергизм означает, что система как единое целое дает больший выход, чем работа каждого ее элемента в отдельности.

В социальных системах синергический эффект проявляется, например, при принятии группового решения. В этом случае каждый участник может вносить на общее обсуждение свои предложения, участвовать в обсуждении других предложений. Это позволяет принять оптимальное решение за счет привлечения большего объема информации, опыта и рассмотрения большего количества альтернативных вариантов решения.

Кроме того, синергический эффект проявляется в случае психологической совместимости работников подразделения, что позволяет существенно повысить результаты деятельности коллектива. Это особенно важно при формировании состава экспедиций, где людям приходится длительное время общаться только между собой.

Расположение на компактной территории различных отраслевых производств дает синергический эффект за счет кооперации, когда отходы одного производства могут служить сырьем для другого. По этой причине лесохимические и гидролизные производства располагаются в центрах лесопиления.

Понятно, что для эффективной деятельности организации необходимо иметь определенный набор элементов, который в целом образует потенциал организации. Такими элементами являются комплект оборудования, научные и технологические разработки, кадровый состав, технология управления. Различные сочетания этих элементов могут создать набор возможного потенциала организации: от очень низкого до очень высокого.

Низкий потенциал может возникнуть, например, при приобретении организацией набора некомплектного 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 набора совместимого оборудования, при приеме на работу совместимых с коллективом работников, при совпадении целей организации с целями подавляющего большинства работников. При этом потенциал организации, под которым подразумевается возможность расширения объема услуг, повышения производительности труда, может меняться двумя способами:

- пропорционально привлечению дополнительных ресурсов;
- скачкообразно, т.е. существенно превышать привлечение дополнительных ресурсов.

В последнем случае можно говорить о возникновении синергического эффекта, который выражается в резком повышении потенциала организации. Синергический эффект аналогичен резонансу, т.е. резкому усилению деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик. Однако **синергия может вызывать** как резко положительные, так и резко отрицательные последствия.

Наличие неформальных групп в трудовом коллективе также может давать синергический эффект. Этот эффект будет положительным, если группы способствуют формированию духа единства, взаимопомощи, сотрудничества работников во благо организации. Напротив, синергический эффект будет отрицательным, если такие группы способствуют возникновению конфликтов между менеджерами и рядовыми исполнителями, что в свою очередь приводит к снижению производительности и качества труда, формированию напряженной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе. Стремление получить синергический эффект является основным мотивом слияния и поглощения компаний. Синергический эффект при этом может возникнуть по следующим причинам:

- выполнение большего объема работ на тех же мощностях, при той же численности работников;
- возможность производить широкий ассортимент продукции;
- устранение дублирования функций различных работников и создание объединенных подразделений, занимающихся бухгалтерским учетом, маркетингом, финансовым контролем;
- комбинирование взаимодополняющих ресурсов; например, малые организации подчас создают уникальные разработки, но испытывают недостаток в производственных, технических и сбытовых структурах, а главное - в финансовых ресурсах для организации крупномасштабного производства и реализации новых продуктов. Слияние с крупными

компаниями позволяет внедрить имеющиеся разработки в производство, при этом крупные компании также получают доступ к новым разработкам;

- возможность устранить ценовую конкуренцию.

Руководитель, зная сущность этого закона, должен определить оптимальный набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер. Причем желаемый тип организации можно сформировать не из любого набора элементов. Например, при формировании персонального состава подразделения важно учитывать социокультурные характеристики индивидов (элементов), их трудовую добросовестность, профессионализм, склонность к инновационным изменениям и т.д. Это значит, что формирование новой организационной системы требует соблюдения соответствия системы ее элементному составу.

Заранее спроектировать условия достижения синергии в подразделении, а тем более в фирме достаточно трудно. Для этого необходимо знать характеристики фирмы, выявить ее синергический потенциал и построить стратегию развития, опираясь на сильные стороны фирмы, одновременно учитывая появляющиеся во внешней среде возможности, угрозы, а также пытаясь устранить слабости фирмы. Именно такой подход предполагает концепция стратегического управления фирмой, которая в настоящее время широко используется особенно крупными компаниями. Подобный подход целесообразно использовать и для построения эффективной технологии управления конкретным подразделением.

Измерение синергического эффекта в социальных системах часто затруднено, однако по ряду признаков можно судить о его наличии в фирме или подразделении. Такими признаками считаются:

- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- сокращение технологического цикла;
- усиление интереса работников к повышению профессионального уровня;
- активное приобретение акций своей Компании;
- выработка и поддержка традиций организации;
- постоянный спрос на продукцию;
- устойчивость организации к небольшим внешним возмущающим воздействиям;
- усиление технологической и трудовой дисциплины;
- рост числа предложений относительно совершенствования технологии и структуры управления;
- усиление лояльности к своей организации и непосредственному руководству.

При этом известно, чем больше размеры и выше разнообразие фирмы, тем выше ее синергический потенциал. Поэтому все методы руководства должны быть направлены на усиление действия закона синергии.

### 3.2.2 Закон наименьших

**Закон наименьших** — структурная устойчивость целого определяется наименьшей устойчивостью части целого.

Иными словами, разрушение целостного образования происходит по самому слабому элементу структуры. Сущность закона можно также выразить русской пословицей: «Где тонко, там и рвется». Знакомство с формулировкой закона вызывает воспоминания об «ахиллесовой пяте» из греческой мифологии.

Примеры действия закона:

- цепь, состоящая из звеньев разной прочности, выдерживает тот вес, который выдерживает наименее прочное звено;
- цепь доказательств рушится, если хотя бы одно из ее звеньев не выдерживает критики;
- полное товарищество как организационно-правовая форма практически не используется, так как предполагает высокий уровень имущественной ответственности и высокий уровень доверия между участниками. В этом проявляется слабость этой организационно-правовой формы.

Этот закон используется при анализе деятельности организации или подразделения, так как любой анализ направлен на выявление «узких мест» в работе и принятие мер по их устранению. Аналогично закон наименьших применяется при расследовании преступлений, так как следствие строится на выявлении и исследовании природы следов преступления, оставленных преступниками.

В системе стратегического управления компанией закон используется для оценки сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.

### 3.2.3. Закон самосохранения

**Закон самосохранения** — любая организованная система стремится сохранить себя как целостное образование и экономно расходовать свои ресурсы.

Поскольку системы весьма разнообразны, закон самосохранения проявляется в них по-разному. Известно, что все системы стремятся к равновесию. **Равновесие** — это состояние покоя, в котором находится система под воздействием равных противоположно направленных сил. Однако равновесие неживых систем связано с достижением максимального уровня энтропии, в то время как равновесие живых и социальных систем предполагает поддержание энтропии системы на низком уровне. **Энтропия** — это мера дезорганизации, хаотичности системы, мера беспорядка в системе. Различают несколько видов равновесия.

1. *Статическое или абсолютное равновесие*, которое представлено одной точкой в пространстве. Такое равновесие характерно, например, для маятника.

2. *Подвижное равновесие* — это ситуация, когда ни одно из состояний в отдельности не является равновесным, но преобразование системы по замкнутому циклу можно считать своеобразным равновесием. Такое равновесие характерно, например, для автоматического светофора.

Состояния статического и подвижного равновесия характерны преимущественно для технических систем. Однако можно говорить, что фирма, предприятие находится в состоянии статического равновесия, если с течением времени структура ее не меняется.

3. *Динамическое равновесие* — это ситуация, когда система практически не возвращается к каким-то прошлым равновесным состояниям, но стабильно развивается по известному закону. Динамическое равновесие характерно для живых и социальных систем. Такое равновесие связано с изменением структуры системы.

Важным аспектом равновесия является устойчивость.

**Устойчивость** — это способность системы функционировать в состояниях, близких к равновесию, в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий.

Существует два рода устойчивости.

*Устойчивость первого рода* — это свойство системы вновь возвращаться в исходное состояние после выхода из состояния равновесия. Эта устойчивость соответствует статическому равновесию и характерна преимущественно для технических систем. Причем если воздействие на систему велико, ее новое равновесное состояние достигается за счет разрушения структуры.

*Устойчивость второго рода* — это ситуация, когда после выхода системы из состояния равновесия она колеблется вблизи нового равновесного состояния. Такая устойчивость соответствует динамическому равновесию. Причем возмущающее воздействие подавляется с помощью внутренней перестройки структуры и роста системы. Этот тип устойчивости характерен для человека, социальной организации, жизни вообще. Устойчивость второго рода достигается путем адаптации систем к изменениям окружающей среды.

В живой природе адаптация достигается посредством естественного отбора, когда сохраняются благоприятные индивидуальные различия и изменения и уничтожаются вредные. В бизнесе конкурентная борьба сопровождается гибелью наиболее слабых и наименее целесообразно организованных фирм, а на других сокращают непроизводительные затраты, вводят строгий режим экономии, переходят к освоению новых рынков или новых видов продукции и услуг. Таким образом, происходит **адаптация** фирм к новым условиям функционирования.

Различают несколько видов адаптации:

- *кратковременная* (изменение окраски хамелеона) и *долговременная* (линька животных). В социальных системах кратковременная адаптация может проявляться как формирование временных групп сотрудников для

решения какой-либо проблемы, а долговременная — как создание постоянно действующих комитетов при руководителе организации для решения возникающих проблем;

- *структурная и функциональная*. Структурная адаптация происходит путем изменения структуры, например создание филиалов или представительств фирмы в условиях ужесточения конкуренции. Функциональная адаптация происходит посредством изменения видов деятельности. Например, ужесточение конкуренции заставило организации, торгующие сложноремонтной техникой, дополнительно осуществлять сервисное обслуживание. В жизни часто наблюдается сочетание структурной и функциональной адаптации. Например, те же фирмы по продаже сложноремонтной техники создают в своей структуре подразделения по доставке и сервисному обслуживанию техники;

- *пассивная и активная*. Пассивная адаптация — это изменение поведения системы под воздействием внешней среды. Активная адаптация — это воздействие системы на внешнюю среду, чтобы приспособить ее к своим возможностям, своему потенциалу.

Другим примером является лоббирование интересов того или иного бизнеса в органах власти.

Конкретными формами приспособления организации к изменениям условий функционирования являются организационный рост и развитие.

**Рост** — это увеличение размеров и расширение сферы деятельности системы.

**Развитие** — это глубокая перестройка структуры и функций системы.

Рост без развития имеет ограниченный характер.

Таким образом, особенности действия закона самосохранения для живых и социальных систем состоят в следующем:

- самосохранение — это выживание системы путем поддержания ее целостности, состояния динамического равновесия и устойчивости, а также экономного использования ресурсов;

- самосохранение связано с адаптацией системы к изменениям;

- необходимыми условиями самосохранения являются рост и развитие системы.

Руководитель, зная объективный характер этого закона, должен:

- иметь в запасе новую технологию;

- постоянно повышать уровень профессионализма персонала;

- поддерживать связи с внешней средой и конкретными людьми, изучать тенденции развития политической и экономической ситуации в стране и регионе;

- иметь своих информаторов в среде конкурентов и среди государственных чиновников;

- в уставном капитале организации увеличивать долю ликвидного имущества;

- иметь некоторый перечень выпускаемых видов продукции;

- постоянно вести аналитическую работу, чтобы заранее распознать надвигающуюся опасность и принять оперативные меры по уменьшению ее воздействия.

По этому поводу японские менеджеры говорят: «Чтобы стоять на одном месте, надо бежать изо всех сил!». Использование закона самосохранения можно выразить также правилом: «Богатеет не тот, кто много зарабатывает, а тот, кто мало тратит».

### 3.2.4 Закон онтогенеза

**Закон онтогенеза** (развития) — каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость и угасание.

*Онтогенез* — это последовательность преобразований, претерпеваемых организацией от зарождения до конца жизни.

Термин «онтогенез» заимствован организационной наукой из биологии, однако существует различие между биологическим онтогенезом и развитием социальных организаций. В биологии действует один жизненный цикл, а в жизни социальной организации их может быть несколько.

*Развитие* — это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания.

Различают две формы развития:

- эволюционную, которая связана с постепенными количественными и качественными изменениями;

- революционную, которая характеризуется скачкообразным переходом от одного состояния материи к другому.

Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

*Прогрессивное развитие* — это переход от низшего уровня к высшему, от менее совершенного к более совершенному.

*Регрессивное развитие* — это деградация, 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 единство.

Известно, что первым мировым экономическим и политическим лидером в период с 1700 по 1785 гг. была Голландия, которая имела в то время развитую промышленность, включая производство тканей, пива, керамики, кораблей, активно участвовала в международных банковских и транспортных операциях. Благодаря низким издержкам производства голландцы продавали свою продукцию по низким ценам и получали высокие прибыли за счет больших объемов продаж. Их успех был обусловлен самой высокой производительностью труда.

Однако благодаря результатам первой промышленной революции, созданию ткацкого станка и паровой машины в 1785 г. лидером по производительности стала Англия. Лидерство по производительности

позволило ей в дальнейшем стать экономическим, политическим и военным лидером в мире. Эта ситуация сохранялась до 1890-х гг.

С 1890 г. и по настоящее время мировым лидером являются Соединенные Штаты Америки. Накануне Первой мировой войны уровень производительности в США был выше, чем в Великобритании, на 25%, а накануне Второй мировой войны на 42%.

Во время Второй мировой войны производительность труда в США стремительно росла благодаря использованию новых технологий и сотрудничеству между профсоюзами, менеджерами и правительством. После войны в европейских странах производительность труда составляла всего 30—40% от уровня США, а в Японии — 14%. На долю США приходилось 80% мирового выпуска автомобилей и 52% стали.

В послевоенные годы темпы роста производительности в США составляли 3,2% в год, а доходы населения удваивались каждые 20 лет. С 1968 г. темп роста производительности стал замедляться и составил в 1986 г. 75% от уровня 1965 г.

В 1950 г. произошел взрыв роста производительности в Японии. В настоящее время 7 из 10 крупнейших в мире банков — японские, а японские фирмы в 1990 г. производили 50% судов, 40% телевизоров и более 30% полупроводников.

Таким образом, каждая из указанных стран прошла подобный цикл с момента зарождения лидерства через расцвет к угасанию, что сопровождалось сменой лидера.

Концепция жизненного цикла товара широко используется в маркетинге.

Подобный жизненный цикл проходит любая компания, поэтому руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, чтобы оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует характеристикам этого этапа. Различают следующие этапы жизненного цикла организации.

#### 1. Этап предпринимательства

Организация находится в стадии становления, формируются ее продукт и система маркетинга. Цели организации четко не сформированы, творческий процесс протекает свободно, организационная структура не формализована. Основной задачей руководителя организации на этом этапе является стабильное обеспечение ее ресурсами.

#### 2. Этап роста

Он характеризуется формированием миссии и появлением формальных правил в организации, однако коммуникации и контроль в организации остаются неформальными. Начинается процесс разделения труда и специализации, появляется необходимость делегирования полномочий и формирования иерархии ответственности.

Основные задачи руководителя организации на этом этапе развития организации:



- решение социальных проблем коллектива для формирования заинтересованности работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала.
- внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

### 3. Этап зрелости

Структура организации становится более сложной, иерархичной, вводятся правила, определяются процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации. Усиливается централизация. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится консервативным. Упор в управленческой деятельности делается на эффективность инноваций и стабильность. Организация становится бюрократичной.

Основные задачи руководителя:

- следить за поведением конкурентов и при необходимости вносить изменения в перспективные планы организации;
- анализировать возможность технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;
- определить производственную и научно-техническую политику организации;
- укреплять интеллектуальный потенциал организации.

### 4. Этап спада

В результате конкуренции и сокращения рынка снижается спрос на продукцию организации. Повышается потребность в работниках, обладающих ценными специальностями. Возрастает число конфликтов, механизм разработки и принятия решений становится максимально централизованным. Организация становится слишком бюрократичной и консервативной. К руководству организацией приходят новые люди, пытающиеся задержать спад.

Основные задачи руководителя на этой стадии:

- рассмотреть возможности экономии всех видов ресурсов и концентрации деятельности организации на наиболее перспективном направлении;
- изучить возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции;
- внести изменения в структуру и методы управления организацией, установить связи с новыми рынками и поставщиками.

Оригинальную модель, описывающую развитие организаций, использующих концепцию стратегического управления, предложил Л. Грейнер. Он считал, что стадии организационного развития отделяются друг

от друга моментами организационных кризисов. Л. Грейнер называет следующие стадии и кризисы организационного развития.

1. *Стадия развития, основанного на творчестве.* Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря творчеству ее основателей. Основное внимание уделяется разработке продукта и системы маркетинга, а организационная структура длительное время остается неформализованной. Однако постепенно основатели начинают понимать, что необходимо определить, куда следует вести организацию и кто способен это сделать. Таким образом, возникает первый организационный кризис, кризис лидерства.

2. *Стадия развития, основанного на руководстве.* Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, который характеризуется четким планированием работы и профессиональным менеджментом. Однако постепенно бюрократическая структура и концентрация большинства процессов принятия решений на верхних уровнях управления начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена, что в конечном итоге приводит к возникновению кризиса автономии.

3. *Стадия развития, основанного на делегировании.* Кризис автономии преодолевается путем структурной перестройки и децентрализации функций, а также делегированием полномочий принятия определенных решений с высших уровней более низшим. Это увеличивает потенциал развития организации, но постепенно становится причиной нового кризиса, а именно кризиса контроля.

4. *Стадия развития, основанного на координации.* Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, формированием стратегических подразделений, имеющих достаточно высокую степень оперативной самостоятельности. Однако эти подразделения жестко контролируются из центра по вопросу использования стратегических ресурсов организации (финансовых, трудовых, применяемых и разрабатываемых технологий). Постепенно возникают своеобразные границы между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, что становится причиной кризиса синергии (кризисом границ).

5. *Стадия развития, основанного на сотрудничестве.* Кризис синергии преодолевается путем формирования команды единомышленников, общности интересов и ценностей персонала. Это дает новый импульс к развитию организации. Стадия может завершиться кризисом доверия (психологической усталости), когда все устают от работы как единая команда.

После разрешения этого кризиса может последовать шестая стадия организационного развития, основанная на использовании сочетания структур: традиционной - для выполнения ежедневных рутинных операций и

рефлексивной структуры для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Теория организационного развития, выдвинутая Л. Грейнером, подводит к мысли, что все изменения в организации как бы запрограммированы.

Развитие фирм, компаний обусловлено следующими факторами:

- изменения внешней среды, например изменения состояния рынка, законодательной базы и т.д.;
- изменения внутренней среды, например внедрение новых технологий, новых форм организации труда и т.д.;
- потребности и интересы человека и общества, например потребности человека в уважении и самовыражении, потребности общества в прибавочном продукте и т.д.;
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменения экологии;
- технический прогресс;
- глобальное состояние мировой цивилизации.

Зная закон онтогенеза, руководитель должен постоянно заниматься прогнозированием состояния внешней среды, проводить мониторинг внутреннего состояния организации и грамотно выстраивать стратегию ее развития.

Напротив, незнание закона приводит к стремлению обезопасить себя путем наращивания ресурсов на всякий случай. Такое бессистемное наращивание потенциала снижает маневренность организации и не позволяет ей выйти на этап роста. Израсходовав все ресурсы, организация может прервать свой жизненный цикл.

### **3.3 Законы организации второго уровня**

#### **3.3.1. Закон информированности-упорядоченности**

*Закон информированности-упорядоченности* — в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации.

Определим основные понятия закона.

*Упорядоченность системы* характеризуется наличием определенным образом установленных взаимосвязей. Порядок можно признать полным, если:

- установлено, какие элементы и в каком количестве содержит система;
- определены образ действия каждого элемента и система их взаимодействия.

**Информация** - это сведения, которые уменьшают неопределенность системы для ее наблюдателя.

Установлено, что информация может существовать объективно, независимо от воли и сознания людей. Это подтверждается, в частности, механизмом наследственности, когда наследование общевидовых и индивидуальных признаков происходит с помощью генов. Однако наиболее

сложно и одновременно наглядно информационные процессы протекают в человеческом сознании, что мы рассмотрим более подробно.

Представление об интересующем нас объекте мы получаем на основании восприятия его различных состояний. Причем чем больше отличных состояний проявляет объект, тем выше его разнообразие. А чем больше информации об объекте, тем более предсказуемо его поведение. Таким образом, чем больше информации об объекте, тем выше его организованность, а значит, порядок.

Проявления закона весьма многообразны. Действие именно этого закона толкает организации к промышленному шпионажу, что позволяет незаконно получать новые разработки, сокращать временные и денежные затраты на внедрение в производство новой продукции и, таким образом, влиять на структуру рынка.

Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий, так как чем большей полезной информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем выше вероятность ее устойчивого функционирования. Порядок в фирмах и компаниях устанавливается путем построения структуры и разработки совокупности организационных и распорядительных документов, в том числе положения о структурных подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции работников, приказы и распоряжения.

Известно, что большую дезорганизующую роль в организации играют слухи. Одним из действенных методов управления ими является информирование работников об интересующих их вопросах в средствах внутреннего вещания, информационных бюллетенях и т.д. Например, на ряде японских фирм введена должность информатора по бытовым и общефирменным вопросам, и любой работник может получить у него некоторую информацию о частной жизни руководителей компании.

### **3.3.2. Закон единства анализа и синтеза**

**Закон единства анализа и синтеза** — процессы разделения, специализации, дифференциации необходимо дополняются противоположными процессами соединения, кооперации, интеграции.

Определим основные понятия:

- *анализ* — это разделение целого на части, представление сложного в виде совокупности простых составляющих;
- *синтез* — это мысленное или реальное соединение простых составляющих объекта в единое целое.

Рассмотрим взаимосвязь между анализом и синтезом на примере процесса познания. Различают два подхода к процессу познания: традиционный и системный. Традиционный подход предполагает следующие стадии:

1. Разложение на части объекта, который предстоит изучить. Это, согласно определению, анализ.

2. Объяснение поведения или свойств частей, взятых по отдельности.

3. Объединение этих объяснений в объяснение поведения целого объекта. Это, согласно определению, синтез.

Такой подход широко используют при изучении флоры, фауны, социальных организаций и т.д. Например, изучение животного мира какого-либо региона предполагает разделение его на классы, виды и подвиды, изучение строения тела и функционирования организма особей каждого класса и вида, а также поведения их в природе. Полученные выводы распространяют на всех особей определенного вида, а затем на основе совокупной информации формируют общую картину животного мира региона.

Системный подход к процессу познания включает следующие стадии:

1. Определение целого, частью которого является интересующий нас объект. Согласно определению эта стадия является синтезом, так как по одному интересующему нас объекту мы достраиваем систему в целом;

2. Объяснение поведения или свойств целого;

3. Объяснение поведения или свойств интересующего нас объекта с точки зрения его роли в целом, частью которого он является.

Иначе говоря, при системном подходе свойства системы определяются включением изучаемой системы в систему более высокого порядка. Простейшим примером может служить следующая хорошо знакомая всем ситуация. Родители, интересуясь друзьями своих детей, спрашивают, чем они занимаются в жизни, кто их родители. Таким образом, они пытаются определить, к какому социальному слою относятся друзья и, соответственно, каковы могут быть их социальные ценности и направленность действий.

Обобщая указанное, можно отметить, что любой подход к процессу познания предполагает стадии анализа и синтеза, так как анализ и синтез как самостоятельные способы познания имеют ограниченный характер. Действительно, анализ как способ познания основан на делимости системы, которая в свою очередь обусловлена структурой системы. Однако при разделении система теряет свои существенные свойства, поэтому систему нельзя понять посредством анализа.

Задача синтеза — построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы ее функции. Таким образом, анализ сконцентрирован на структуре, а синтез — на функциях системы, он открывает, почему она действует именно так. Поэтому анализ дает знание, а синтез — понимание.

Анализ и синтез взаимосвязаны и в других процессах. В металлургии получение сплава является синтезом, а его качество определяют путем анализа химического состава. Процесс переработки нефти включает разрушение сложных органических молекул с образованием активных радикалов, которые затем соединяются, образуя различные нефтепродукты.

Развитие наук также сочетает стадии анализа и синтеза. Известно, что первичной наукой в истории человечества была философия, из которой по мере накопления знаний выделились самостоятельные узкие науки. В последующем синтетичность мышления человека привела к возникновению новых обобщенных наук, возникших на стыке ранее самостоятельных наук, в том числе биофизика, биохимия, политология, менеджмент, кибернетика и т.д.

Взаимосвязь анализа и синтеза проявляется также при разработке нового продукта методом обратного проектирования, который часто используется в конкурентной борьбе. Метод сводится к покупке и полной разборке нового продукта конкурента (анализ), чтобы затем воспроизвести примененный конкурентом технический прием и использовать его в производстве своей продукции (синтез). Широко известно, что таким способом не пренебрегают даже крупные известные компании. Например, при разработке автомобиля марки «Мустанг» компания «Форд Мотор» использовала разработки фирмы «Мерседес-Бенц».

Взаимосвязь анализа и синтеза обнаруживается и в управленческой практике. Например, для разрешения конфликта в организации необходимо сначала изучить позиции и претензии каждой стороны (анализ), определить цель решения конфликта и найти подходящий способ его разрешения (синтез).

Аналогично процесс построения структуры организации предполагает следующие этапы:

- определение целей организации;
- формулирование производных целей и планов (анализ);
- определение и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления (анализ);
- группировка видов деятельности по подразделениям (синтез);
- наделение руководителей подразделений соответствующими полномочиями, т.е. правами;
- увязывание всех подразделений в единый механизм (синтез).

### **3.3.3. Закон композиции**

**Закон композиции** — цели организации должны быть направлены на достижение основной цели более общего характера.

Сначала определим понятие цели. *Цель* — это идеальное, мысленное предвосхищение результатов деятельности.

Понятие цели в полной мере применимо только к социальным системам. Действительно, цели технических систем определены изначально и состоят в удовлетворении определенных потребностей людей. Целью любой биологической системы является выживание.

Представления о целях социально-экономических систем (т.е. фирм, компаний) менялись в процессе формирования организационных концепций. Согласно первоначальной концепции, организационный

механизм, сочетающий основные факторы производства, и чаще его целью является получение наибольшей прибыли путем рационального использования всех ресурсов организации. Использование этой концепции привело к существенному росту производительности, и интенсивности труда, что вызвало многочисленные конфликты между рабочими и менеджерами, которые переросли в волну забастовок. Возникла необходимость пересмотреть концепцию организации и роль в ней рядовых исполнителей.

Согласно следующей концепции, организация — это коллектив работников, сформированный по принципу разделения труда. Целью такой организации является создание и поддержание системы человеческих отношений.

В 50—60-е гг. XX в. организацию стали рассматривать как сложную иерархическую систему открытого типа или живой организм, главной целью которого является выживание. Причиной изменения концепции организации стало насыщение рынка продуктами и услугами, ужесточение конкуренции и, как следствие, возникновение концепции стратегического управления и маркетинга как науки и профессиональной деятельности.

Согласно последним представлениям, социальная организация является общественной структурой, в деятельности которой заинтересованы акционеры, учредители, работники, партнеры и общество в целом. Целью такой организации является обеспечение баланса интересов всех заинтересованных групп и формирование социальной ответственности бизнеса.

Действие закона композиции распространяется только на целенаправленные системы, которые стремятся к некоторому целесообразному поведению. Однако имеются системы, цели которых не известны, а может быть, не существуют вообще.

Комментируя закон композиции, можно отметить, что в организации должна быть согласованность целей как по горизонтали, т.е. между целями одного уровня, так и по вертикали, т.е. целей системы, ее подсистем с целями системы более высокого уровня. Таким образом, требования закона выходят за рамки одной отдельно взятой системы. В соответствии с требованиями этого закона согласно современной философии управления, каждая организация должна иметь свою миссию, а ее стратегические (перспективные) цели должны включать в себя общественные цели.

**Миссия** — это предназначение организации, причина ее существования, своеобразная философская и социальная установка.

Миссия формирует направление движения организации с учетом ее внешних и внутренних условий. Как считает известный японский предприниматель К. Татеиси: «Тот, кто наилучшим образом служит обществу, выгадывает больше всех».

Значение этого закона весьма существенно. Можно выделить два основных аспекта: организационный и философский. *Организационный аспект важен* для управленческой практики и состоит в следующем:

- цель любого подразделения и звена организации должна соответствовать целям самой организации;
- если организация имеет иерархическую упорядоченную структуру, то и цели ее могут быть иерархически упорядочены.
- наоборот, иерархия целей может служить основой для построения структуры организации.

*Философский аспект* закона предполагает вечные вопросы:

- в чем цель (смысл) жизни конкретного человека;
- в чем цель (смысл) жизни конкретного общества, государства;
- какова цель (смысл) существования человечества в целом.

Все это неминуемо приводит к мысли о необходимости служения своей семье, обществу, необходимости национальной идеи для страны.

### **3.3.4. Закон пропорциональности**

**Закон пропорциональности** — в организованном целом необходимо определенное соотношение между элементами.

Соотношение подразумевает определенное количественное соответствие между частями целого. Соблюдение определенных соотношений, пропорциональности между элементами организации любой природы повышает ее жизнеспособность, устойчивость и эффективность функционирования. Напротив, несоответствие, диспропорции между частями снижают эффективность организации и способствуют ее разрушению.

Для повышения пропорциональности процесса можно предложить следующие мероприятия:

- пересмотреть конструкцию деталей для выравнивания операций по трудоемкости изготовления;
- пересмотреть режимы обработки деталей;
- провести замену оборудования участка;
- загрузить простаивающие рабочие места другими деталями;
- создать несколько рабочих мест на самой трудоемкой операции.

Закон пропорциональности следует помнить при решении любых вопросов, так как известно, что «скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна».

Отсутствие пропорциональности между женским и мужским населением приводит к социальным проблемам, одной из которых являются сложные отношения в семье. Аналогично превышение смертности трудоспособного населения над рождаемостью, что характерно для нашей страны, приводит к старению населения и снижению его потенциала, создает проблемы пенсионного обеспечения и т.д.



В экономике посредством использования закона пропорциональности решаются многие проблемы производства и распределения. Например, на промышленных предприятиях ежегодно составляют баланс производственной мощности и энергобаланс. Это позволяет грамотно разрабатывать годовую производственную программу и рационально расходовать энергию, а следовательно, оптимизировать производственную деятельность в целом. Напротив, нарушение пропорций снижает эффективность производства.

Аналогично пропорциональность в соотношении отраслей производства является необходимым условием равновесия всей хозяйственной системы. Напротив, неурожай кофе или бананов в монопродуктовых латиноамериканских странах приводит к экономическому кризису и массовой безработице.

Другим примером проявления закона пропорциональности является соотношение между затратами факторов производства. Например, диспропорция между числом рабочих и числом единиц оборудования снижает эффективность работы производственного подразделения. Или чрезмерное увеличение числа станков, обслуживаемых одним рабочим, в условиях неизменной технологии, квалификации и характеристик оборудования снижает производительность оборудования и качество продукции.

Аналогично нужна пропорциональность между управляющей и управляемой системами организации. Это означает, что рост и усложнение производства ведет к росту аппарата управления и усложнению связей между его звеньями. Кроме того, в настоящее время актуально соблюдение правильного соотношения между коллегиальностью и единоначалием при принятии решений, между организацией и самоорганизацией, что составляет одну из важнейших задач управления.

Роль закона пропорциональности заключается в том, что достижение пропорциональности обеспечивает саму возможность получения синергического эффекта.

### **3.4 Применение законов организации**

Следует помнить, что законы организации действуют не изолированно, а во взаимосвязи между собой и образуют своеобразную систему. Основным законом организации является закон синергии. Обобщающим критерием организованности является синергический эффект. Действия всех других законов организации обязательно связаны с изменением синергического эффекта.

Например, на начальном этапе становления системы идет процесс ее формирования и синергический эффект растет. В период зрелости синергический эффект достигает максимального значения. В период упадка или увядания системы организованность ее уменьшается, снижается синергический эффект, что приводит к ее разрушению.

Аналогично на синергетику системы влияют диспропорции между ее элементами.

Применение законов сводится к тому, чтобы учесть их действие и создать наиболее благоприятные условия для их реализации или, наоборот, принять меры по предотвращению или снижению негативного для фирмы действия законов. Например, из закона онтогенеза вытекает правило: за пиком успеха и расцвета фирмы может наступить период спада. Поэтому руководство фирмы должно своевременно определить начало спада деловой активности и предотвратить развитие этого процесса путем выхода на новые рынки, внедрения в производство новых видов продукции, сокращения издержек и т.д.

**Контрольные вопросы:**

1. Перечислите основные законы организации.
2. Перечислите законы организации второго уровня.
3. Раскройте понятие «синергия».
4. Раскройте суть закона самосохранения.
5. Дайте определение понятию «информация».

## **4. Построение организационной структуры**

### **4.1. Сущность и этапы организационного проектирования**

**Организационное проектирование** - это метод формальной организации целостных систем, обладающих высокой надежностью, устойчивостью и экономичностью.

В процессе проектирования должны быть определены необходимые пропорции между элементами системы, их пространственное размещение, установлены рациональные связи, регламентировано функционирование элементов во времени.

Продуктами организационного проектирования являются любые организационные нововведения, т.е. новые системы, структуры и процессы в различных сферах общественного бытия: в экономике, политике, образовании, культуре, науке, военном деле и др.

Организационное проектирование применительно к строительству и реконструкции предприятий, совершенствованию систем управления производством или организации труда, разумеется, имеет свои особенности. Здесь рассматривается обобщенное представление об организационном проектировании.

Организационное проектирование может быть направлено:

- на создание новой системы или процесса;
- частичное усовершенствование системы или процесса;
- их радикальное преобразование.

В общем случае выделяют следующие этапы организационного проектирования:

- 1) исследовательский этап, который включает предпроектные работы;
- 2) техническое проектирование;
- 3) рабочее проектирование.

**На предпроектном этапе** устанавливают цели и задачи проектирования, проводят прикладные исследования, анализ возможных вариантов решения проектных задач, рассчитывают потребность в ресурсах, объемы работ, проводят предварительную оценку эффективности проектных решений, составляют техническое задание.

Универсальным средством выполнения исследовательского этапа является моделирование.

**Моделирование** - это адекватное замещение реального объекта моделью, которая более удобна для изучения свойств объекта. Моделирование позволяет осуществить проектирование с меньшими затратами.

Существует множество типов моделей, в том числе макеты, схемы, математические модели и т.д. Объектами моделирования являются функции, структуры и процессы развития. **Моделирование функций** сводится к описанию организационных процессов.

**Моделирование развития** — это описание процесса изменения во времени структуры и функций моделируемой системы. Знание закономерностей структурных превращений различных организационных систем позволяет своевременно производить структурные превращения путем:

- создания новых объектов;
- модернизации объектов;
- комплексной реконструкции объектов;
- реорганизации или утилизации объектов в случае их разрушения или гибели.

**Модернизация** - это усовершенствование объекта, отвечающее современным требованиям.

**Реконструкция** - коренное переустройство, перестройка объекта с целью улучшения. Комплексная реконструкция характеризуется большим объемом работ на коренное обновление средств труда, совершенствование технологии производства, выравнивание пропорций между цехами основного и вспомогательного производства.

**Реорганизация** - преобразование, организация объекта на новых началах.

**На этапе технического проектирования** выбирают и обосновывают окончательный вариант организационного решения.

**В процессе рабочего проектирования** готовят полный комплект рабочей документации и проводят экспертизу проекта.

Экспертиза дает общую оценку качества результатов организационного проектирования и проводится силами опытных специалистов

или ученых, имеющих большой опыт выполнения аналогичных проектов.

Экспертизу можно осуществлять на уровне качественных оценок типа «допустимо — не допустимо», «соответствует — не соответствует», а также с помощью количественных показателей.

Основной целью экспертизы является оценка соответствия проекта задачам развития объекта организационного проектирования и исключение экономических потерь.

Экспертиза включает две стадии:

- внутренняя экспертиза, которую проводит организация-разработчик;
- внешняя экспертиза, которую проводят государственные, ведомственные органы, инвесторы.

Внутреннюю экспертизу осуществляют в виде:

- технического контроля документации;
- согласования проекта с главными специалистами организации, для которой выполняют разработку;
- обсуждения в коллективе организации, для которой выполняется разработка;
- проведения по проекту научного или научно-технического совета.

Внешняя экспертиза предполагает согласование проекта с органами государственной инспекции санитарного, пожарного экологического надзора. При необходимости проводят согласование также с министерствами и их территориальными учреждениями, интересы которых затрагивает разрабатываемый проект, например, учреждения, ответственные за эксплуатацию железных дорог, линий связи и т.д.

Экспертиза проекта инвестором определяется специальной методикой, которая предусматривает расчет и анализ показателей коммерческой, бюджетной и народно-хозяйственной эффективности.

Коммерческая эффективность учитывает финансовые последствия реализации проекта для его участников. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия реализации проекта для федерального, регионального и местного бюджета. Народно-хозяйственная эффективность отражает эффективность проекта для всего народного хозяйства, регионов и отраслей, учитывая при этом экологические последствия.

При проведении как внутренней, так и внешней экспертизы оценивают уровень проекта, как по техническим параметрам, так и по критериям экономической эффективности. В качестве дополнительных экспертных оценок применяют нормоконтроль проектной документации. Он предусматривает обеспечение соответствия комплекта документации проекта действующим:

- стандартам, в том числе международным, государственным, отраслевым, стандартам предприятий;

- нормам проектирования (например, строительным нормам и правилам), методическим указаниям и рекомендациям;
- типовым нормам времени, расхода запасов и другим нормативным документам.

Весь комплекс работ по организационному проектированию начинают с постановки генеральной цели. Формулировка цели должна содержать описание ожидаемого результата и начинаться с глагола в повелительном наклонении и неопределенной форме. Для реализации генеральной цели формулируют цели второго, третьего и т.д. уровней, т.е. строят дерево целей, которое является основой моделирования и оптимизации организационного проектирования во времени. Цели второго и последующих уровней обычно называют задачами и определяют по тем же правилам, что и генеральную цель, но в более конкретной формулировке.

#### **4.2. Факторы проектирования организационной структуры**

Важнейшим направлением организационного проектирования является проектирование организационной структуры управления. Формирование организационной структуры имеет основополагающее значение для управленческой практики, так как во многом определяет эффективность деятельности организации. При разработке методики проектирования структуры необходимо помнить, что организационная структура является сложным объектом, который включает:

- систему целей и их распределение между различными звеньями организации;
- состав подразделений и их взаимоотношения между собой;
- распределение задач и функций по всем звеньям организации;
- распределение полномочий и ответственности внутри организации;
- потоки информации и документооборот в организации.

**Факторы**, которые влияют на процесс проектирования структуры, делят на четыре группы:

- 1) внешняя среда;
- 2) технология работы;
- 3) стратегия организации;
- 4) коллектив работников, который характеризуется уровнем квалификации, способностями менеджеров и рядовых исполнителей, их отношением к работе, стилем руководства.

Остановимся подробнее на первых трех группах факторов.

**Внешняя среда.** Организация как открытая система должна быть адекватна внешней среде, а следовательно, должна быть способной адаптироваться к ее изменениям. Важнейшими характеристиками внешней среды являются сложность и подвижность (динамизм).

*Сложность* определяется числом факторов, влияющих на деятельность организации и их сходством между собой. *Динамизм* отражает скорость изменений, происходящих во внешней среде. Сочетание сложности и

динамизма позволяет выявить четыре типа ситуаций, соответствующих тому или иному виду бизнеса.

1. *Ситуация низкой неопределенности*: факторов мало, они сходны между собой, практически не меняются или изменяются очень медленно. Эта ситуация предъявляет невысокие требования к уровню профессиональной подготовки и практическому опыту менеджеров. Примером организации, работающей в такой деловой среде, может служить компания, занимающаяся солеваренным производством.

Для построения организаций, функционирующих в такой среде, целесообразно использовать централизованную механистическую структуру с малым количеством подразделений и отсутствием интеграции между ними. Эта ситуация позволяет длительно сохранять стабильную структуру организации и применяемые ней процедуры выполнения работ.

2. *Ситуация умеренной неопределенности*: факторов много, они не схожи, но и практически не меняются.

Это порождает значительный риск при принятии решений, необходимость разработки альтернативных вариантов решений. Такая ситуация предъявляет более высокие требования к уровню подготовки и опыту менеджеров. Однако взаимодействие организации с партнерами серьезно не меняется, а достаточная стабильность внешней среды позволяет предвидеть возможные ее изменения. Примерами могут быть государственные высшие учебные заведения, нефтеперерабатывающие предприятия, которые имеют дело со многими несхожими ин статутами внешней среды, в их числе экологические организации, поставщики, потребители, конкуренты и т.д.

Структура организации, работающей в такой среде, должна быть механистической с большим количеством подразделений, в ней следует создавать подразделения для взаимодействия с внешней средой и предусматривать незначительную интеграцию.

3. *Ситуация умеренно высокой неопределенности*: факторов мало, они схожи и постоянно меняются.

Это требует достаточной гибкости от руководства и самой организации, однако схожесть факторов и достаточно высокий уровень подготовки руководителей позволяет им справляться с ситуацией. Такая деловая среда характерна для организаций, работающих в отраслях, где быстро меняются вкусы потребителей, например занимающихся производством модной одежды или других товаров народного потребления.

Для построения организации следует использовать органическую или децентрализованную структуру с небольшим количеством подразделений, целесообразно создавать подразделения для взаимодействия с внешней средой и обеспечивать значительную интеграцию.

4. *Ситуация высокой неопределенности*: факторов много, они не схожи и постоянно меняются.

Такое окружение оказывает сильное влияние, сопротивление, создает препятствия в деятельности организации, представляет значительную опасность, иногда угрозу ее существованию. Понятно, эта ситуация представляет наибольшую сложность для управления, поэтому требует от менеджеров очень высокого уровня профессиональной подготовки, аналитических способностей и интуиции. Такая деловая

среда типична для организаций, использующих высокие технологии: производство электроники, средств связи, телекоммуникации, аэрокосмическое производство и др.

Структура такой организации должна быть органической, **существенно** децентрализованной, достаточно сложной, с большим количеством подразделений, деятельность которых дифференцирована для взаимодействия с внешней средой, требуется работа в группах значительная интеграция.

**Технология работы.** *Технология* — это сочетание орудий и предметов труда, квалификационных навыков, а также методов преобразования материалов, людей и информации.

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ по подразделениям. При формировании подразделений необходимо учитывать три основных момента:

- неопределенность в поступлении работы;
- неопределенность того, как делать работу;
- взаимозависимость работ в организации.

Установлено, что:

- наиболее простой будет структура подразделений, где характер работ определен и наблюдается их регулярная повторяемость; например, отдел охраны, измерительная лаборатория;
- наиболее сложной структурой будут обладать подразделения с высокой неопределенностью поступления работы и того, как ее выполнять; например, дирекция, научно-исследовательский отдел, отдел планирования.

Взаимозависимость работ бывает четырех типов.

1. *Складывающаяся (картельная) взаимозависимость*, когда каждое подразделение является относительно автономным и делает свой вклад в общее дело организации. Например, работа центров обслуживания компьютерной фирмы. В этом случае координация между подразделениями осуществляется легко путем разработки стандартных процедур, правил и инструкций.

2. *Последовательная взаимозависимость*, когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другое подразделение. Например, обработка деталей между цехами машиностроительного завода. Оперативная координация достигается

посредством проведения плановых собраний и личных встреч менеджеров по вопросам взаимодействия подразделений.

3. *Связанная взаимозависимость* требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого, и наоборот. Такая взаимозависимость работ часто возникает между производственными подразделениями и научно-исследовательским отделом в процессе разработки новой продукции. Это требует создания структурных механизмов координации в виде команд, специальных групп, менеджеров-интеграторов, ответственных за ежедневное согласование взаимодействий.

4. *Групповая взаимозависимость* состоит из многих связанных взаимозависимостей. В этом случае работы не перемещаются из отдела в отдел, а вся работа выполняется совместно работниками, представляющими вовлеченные отделы. Групповая взаимозависимость считается самой сложной и требуется в тех случаях, когда работа характеризуется высокой степенью неопределенности. Примером групповой взаимозависимости является создание целевых групп, комплексных бригад с участием представителей многих отделов.

Таким образом, чем проще взаимозависимость работ, тем проще может быть структура организации. Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больших усилий по интеграции (объединению) ее частей, усложнения общей структуры вплоть до перехода к матричным элементам, например, к целевым и проектным группам.

**Стратегия организации.** Согласно принципам структуризации, структура должна отражать цели и стратегию организации, поэтому для достижения поставленных целей смена стратегии должна сопровождаться перепроектированием организации.

**Стратегия** — это план, описывающий направление развития организации и распределение ресурсов на длительный период.

При проектировании необходимо учитывать три момента стратегического выбора:

1. *Идеология управления высшего руководства.* Это определяет количество иерархических уровней, количество звеньев в организации, уровень централизации. Например, приверженность высшего руководства централизации приводит к установлению в структуре многоуровневой иерархии, преобладанию вертикальных связей над горизонтальными.

2. *Особенности потребителей и отношение к ним.* Например, если организация одновременно выпускает машины, оборудование и товары народного потребления, то ее структура должна отражать особенности разных потребителей. Кроме того, переход от стратегии, ориентированной на изготовление продукции, к стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, требует перепроектирования и изменения основ деятельности организации.



3. *Рынки сбыта и территориальное размещение производства.* Например, выход компании на рынки других регионов требует создания филиалов, представительств, механизма, обеспечивающего взаимосвязь их в единое целое. Это делает структуру более сложной.

#### **4.3. Элементы проектирования организационной структуры**

При проектировании организационной структуры руководству необходимо принять ряд решений относительно следующих элементов:

- 1) разделение труда (специализация);
- 2) департаментализация;
- 3) связи между частями и координация;
- 4) масштаб управляемости;
- 5) количество иерархических уровней;
- 6) распределение прав и ответственности;
- 7) централизация и децентрализация;
- 8) дифференциация и интеграция.

**Разделение труда (специализация)** может быть горизонтальным и вертикальным.

*Горизонтальное разделение труда* — это разделение труда по видам работ (специализация), например снабжение, сбыт, производство.

*Вертикальное разделение труда* — это разделение работ по уровням иерархии в организации.

При проектировании организации необходимо определить глубину специализации. Специализация имеет следующие преимущества:

- позволяет детально разобраться в работе и качественно ее выполнять;
- упрощает управление работником;
- упрощает коммуникации в организации;
- облегчает процесс формализации работы.

Сверхспециализация дает следующие негативные результаты:

- не позволяет работнику увидеть цель всей организации;
- снижает уровень удовлетворенности работников работой;
- усложняет процесс координации звеньев организации.

**Департаментализация.** Существует несколько подходов к группированию специализированных работ в организации: по численности работников, по времени, по функциям, по территории, по продукту или группе продуктов, по рынкам. Это определяет тип организационной структуры.

**Связи в организации и координация.** В организации, состоящей из многих частей, необходимо координировать, т.е. согласовывать их деятельность. Это достигается путем формирования системы устойчивых связей, без которых не может быть организованного целого. Связи определяют взаимодействие частей организации и осуществляются через каналы коммуникации.

Связи выражают отношения между компонентами организации, поэтому в зависимости от назначения формируют различные виды связей. Однако

важно отметить, что структуру организации составляют только системообразующие связи, обеспечивающие целостность системы. Разрыв системообразующих связей приводит к разрушению системы.

Наиболее распространенными являются следующие пары:

- вертикальные и горизонтальные;
- линейные, штабные и функциональные;
- прямые и косвенные;
- формальные и неформальные.

*Вертикальные связи* соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и отражают распределение полномочий.

**Полномочия** — это ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения поставленных задач.

Вертикальные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. Однако если информация, используемая для принятия решений, должна проходить множество уровней иерархии, часто возникают ее искажения, а коммуникационный процесс замедляется.

*Горизонтальные связи* способствуют наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении общих задач. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой к изменениям внешней и внутренней среды. Горизонтальные связи имеют следующие преимущества:

- повышают качество взаимодействия звеньев организации;
- развивают самостоятельность и инициативу руководителей разных уровней;
- повышают оперативность передачи информации;
- повышают оперативность принятия и реализации решений.

Существует несколько форм горизонтальных связей. Наиболее распространенными являются следующие:

1. Прямые контакты между руководителями в виде обсуждения вариантов решения общей проблемы. Например, контакт между начальниками финансового отдела и отдела сбыта по поводу отгрузки продукции и ее оплаты.

2. Взаимосвязи между сотрудниками смежных подразделений.

3. Создание целевых групп. Они используются, когда в общую работу вовлечено большое число подразделений. Целевые группы состоят из специалистов различных функциональных подразделений, принимающих участие в работе.

Целевая группа создается на временной основе, причем одни специалисты заняты в ней полное время, а другие — часть рабочего времени. После решения проблемы все участники группы возвращаются к своим прежним должностным обязанностям. Целевые группы создаются для решения разнообразных проблем. Например, в некоторых крупных

промышленных фирмах в составе высшей администрации создают целевую группу для разработки долгосрочных перспектив развития производства. Целевую группу создают также для проработки вопросов о целесообразности приобретения предприятий конкурирующей фирмы, для разработки принципиально новых видов продукции, для составления рекомендаций по созданию новой производственной линии, предназначенной для выпуска этой продукции и т.д.

Целевые группы могут создаваться для всесторонней проработки сложных вопросов по определению масштабов реконструкции завода в связи с переходом на принципиально новую технологию производства. Причем такие группы создаются как на уровне предприятия, так и на уровне цехов.

Целевые группы часто создают для выявления возможностей улучшения функционирования административно-управленческого аппарата.

Целевые группы используют также для проработки отдельных организационных или технических вопросов. Например, для разработки рекомендаций по улучшению системы контроля качества продукции, для определения тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию, проработки вопросов об использовании отходов производства.

4. Создание постоянно действующих команд. Команды формируют для решения наиболее часто возникающих проблем. Члены команды могут встречаться ежедневно или еженедельно для обсуждения вопросов. Команды могут быть сформированы на различных уровнях. Чем больше задач, требующих всестороннего рассмотрения, тем большее количество уровней, на которых должны функционировать команды, а иногда тем шире должен быть круг их полномочий. В организации может быть сформирована целая иерархия команд.

5. Создание координационных комитетов. В них входят представители функциональных и производственных подразделений для обмена информацией, координации действий, выработки единого подхода в решении проблем.

6. Установление двойной ответственности при решении проблем в матричных структурах управления, когда специалисты проектных групп подчинены одновременно начальнику функционального подразделения и руководителю проекта.

*Линейные связи* — это отношения, посредством которых руководитель осуществляет прямое управление подчиненными. Они направлены в организационной иерархии сверху и поступают в форме приказа, распоряжения, указания,

*Штабные связи* имеют рекомендательный характер, направлены снизу вверх, выступают в виде советов и рекомендаций и осуществляют информационное обеспечение координации.

*Функциональные связи* — это отношения посредством которых руководитель функционального подразделения имеет право самостоятельно принимать решения, но не по всем вопросам, а только в пределах

определенной функции, например рекламы, управления персоналом и т.д. Причем эти решения являются обязательным и для выполнения другими подразделениями.

Линейные связи также можно назвать *прямыми*, так как это отношения между руководителем и его непосредственными подчиненными.

*Косвенные связи* — это отношения между руководителем подразделения и работником, работающим в этом подразделении, но формально входящим в состав другого подразделения.

Такие связи устанавливаются, например, между начальником цеха машиностроительного предприятия и работающим в этом цехе нормировщиком или учетчиком, который формально относится к отделу труда и заработной платы, а также *связи* между начальником цеха и контролером, который формально относится к отделу технического контроля.

*Формальные связи* — это связи координации, регулируемые установленными в организации целями, политикой и процедурами. Формальные связи отражают отношения между различными должностями, например отношения между директором и начальником цеха вне зависимости от того, кто занимает эти должности. На практике формальные связи служат основой должностной инструкции.

*Неформальные связи* - это отношения между конкретными индивидами. Неформальные связи возникают в любом коллективе работников и являются основой формирования неформальных групп, появления неформальных лидеров и создания «параллельной» неформальной организации. Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации.

**Масштаб (норма) управляемости.** *Масштаб управляемости* - это количество людей, непосредственно подчиненных одному руководителю. В организации каждый руководитель ограничен временем, знаниями и умением, а также количеством решений, которые он может эффективно принимать. В связи с этим возникает проблема определения оптимального масштаба управляемости.

Выделяют два разных типа масштаба управляемости: узкий и широкий. *Узкий масштаб управляемости* характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. Это позволяет руководителю улучшить контроль за работой подчиненных и повысить оперативность обмена информацией с ними. Вместе с тем, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней, что увеличивает затраты организации.

*Широкий масштаб управляемости* характеризуется максимально возможным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии. В этом случае руководитель вынужден делегировать (передавать) полномочия по выполнению задач подчиненным, что стимулирует их инициативу, способствует развитию

опыта. Недостатками широкого масштаба управляемости является ослабление контроля подчиненных и высокие требования, предъявляемые к руководителям.

Обычно считается, что для высшего руководства **оптимальный масштаб управляемости** должен быть не более 7 человек, для руководителей низшего уровня он может достигать 20—30 человек, а в массовом производстве по некоторым оценкам — и до 48 человек. В реальной ситуации оптимальный масштаб управляемости зависит:

1. От факторов, связанных с выполняемой работой:
  - схожести и сложности работ;
  - территориальной удаленности работников от руководителя.
2. От руководства и работников организации, в том числе:
  - уровня подготовки подчиненных;
  - уровня профессионализма руководителей;
  - четкости в постановке целей;
  - четкости распределения прав, обязанностей и ответственности;
  - уровня стабильности в организации;
  - техники коммуникаций;
  - уровня потребности в личных контактах с подчиненными.

**Количество иерархических уровней.** Число уровней организационной структуры управления определяется количеством соподчиненных линейных руководителей по иерархии управления. Количество уровней управления формирует «этажность» организации. При его установлении исходят из следующих требований:

- полноты охвата всех необходимых функций аппаратом управления;
- обеспечения минимально необходимого числа уровней в управленческой иерархии;
- сокращения протяженности связей между подразделениями;
- рационального сочетания административных и экономических методов управления;
- соблюдения рационального масштаба управляемости;
- сведения к минимуму административно-управленческих расходов.

При большом количестве уровней увеличиваются затраты организации на содержание управленческого персонала, возникает опасность искажения информации, передаваемой сверху вниз и обратно, усложняются процедуры планирования и контроля.

В современных **производственных организациях** количество уровней может достигать 12, а в непроизводственных — 9. Как видно, проблема количества уровней управления непосредственно связана с проблемами ограничения масштаба управляемости и формирования рациональной системы связей. При этом решение одной проблемы может препятствовать решению другой.

**Распределение прав и ответственности.** В практике управления организациями применяют две системы распределения прав и ответственности по уровням иерархии: система «елочка» и система «матрешка».

1. Система «елочка» построена на принципе единоначалия. Напомним, что принцип единоначалия заключается в том, что работник должен получать распоряжения по работе только от одного непосредственного руководителя и отчитываться об их выполнении только перед ним.

Сущность системы «елочка» в том, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя. Такая система является основой бюрократической организации, отличается четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Она позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации.

2. Система «матрешка» — это система двойного или множественного подчинения. Она построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность нижестоящих.

При такой системе права и ответственность расплывены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за допущенную ошибку. Им может быть руководитель любого уровня, и определяться это будет субъективным мнением вышестоящего руководителя, преследующего свои политические цели.

Система сознательно допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления. Это позволяет осуществлять тотальный контроль.

**Централизация и децентрализация.** В любой организации возникает вопрос распределения полномочий, который является важнейшей проблемой при выборе оптимальной конструкции организации. При этом существует два принципиально разных подхода: централизация и децентрализация.

*Централизация* — это концентрация прав принятия решений на высшем уровне руководства организации.

*Децентрализация* — это передача или делегирование прав принятия решений на нижние уровни управления.

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

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- важность принимаемых решений для организации;
- степень контроля за исполнением принятого решения.

Централизация имеет следующие преимущества:

- позволяет обеспечить высокую согласованность действий звеньев организации;
- улучшает контроль деятельности подразделений;
- сокращает количество ошибок при принятии решений.

Преимущества децентрализации:

- позволяет оперативно решать проблемы;

- позволяет принимать объективные решения;
- придает гибкость организации;
- стимулирует инициативу, развивает творческие способности руководителей среднего и низшего уровней;
- удешевляет делопроизводство.

Выбор между централизованной и децентрализованной системами управления зависит от следующих факторов:

1. *Цена решения.* На практике, в регулирующих документах компании указывают конкретные суммы, в пределах которых конкретный руководитель может принимать те или иные решения. Чем выше стоимость действия для организации, тем более вероятно, что соответствующее решение будут принимать на верхних уровнях управления.

2. *Единообразие политики.* Проведение во всех подразделениях фирмы единообразной политики требует использования стандартизированных процедур.

3. *Размеры организации.* Для крупной организации требуется децентрализованная система управления, так как масштаб управляемости ограничен.

4. *Философия управления высшего руководства.*

5. *Стремление отдельных руководителей и групп к самостоятельности.*

6. *Наличие квалифицированного управленческого персонала.*

7. *Наличие эффективной системы контроля.* Децентрализация возможна только при наличии эффективных средств контроля.

8. *Географическое расположение подразделений по отношению к центральному аппарату фирмы. Чем больше удаленность, тем выше децентрализация полномочий.*

9. *Динамика бизнеса.* Фирмы, работающие в динамично развивающихся отраслях, нуждаются в децентрализации полномочий.

10. *Изменения внешней среды.* Государственная политика может способствовать как централизации, так и децентрализации.

**Дифференциация и интеграция.** *Дифференциация* отражает степень различия между подразделениями.

Степень дифференциации зависит от следующих параметров:

- определенность в целях и задачах;
- жесткость структуры;
- наличие межличностных и межгрупповых взаимодействий;
- оперативность обратной связи.

Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим переменным, тем более дифференцированной является организация, тем сложнее координировать ее работу. Это вызывает необходимость введения интеграторов.

**Интеграция** отражает уровень требуемого сотрудничества между частями организации для достижения ее целей.

Выделяют четыре различные комбинации указанных двух факторов.

1. *Уровни дифференциации и интеграции достаточно низкие*, т.е. части организации практически не зависят друг от друга, как, например, ремонтный цех и транспортный отдел. В этом случае нет необходимости создания специальных интеграционных механизмов.

2. *Уровень дифференциации низок, а интеграция высока*. В этом случае спроектированный уровень интеграции превышает потребности организации, обусловленные различием ее подразделений. Этот недостаток отмечают, когда в организации работают несколько заместителей, что весьма затратно для организации.

3. *Уровни дифференциации и интеграции высоки*. Эта ситуация требует привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов. Например, на верхних уровнях организации это может проявляться в создании стратегических хозяйственных центров, использовании продуктовой или матричной департаментализации, а на нижних — в формировании целевых групп и комплексных бригад.

4. *Уровень дифференциации высок, а интеграция низка* и не соответствует большим различиям между подразделениями. Например, в условиях бартерных связей между организациями подчинение начальников отдела снабжения и отдела сбыта разным заместителям препятствует ритмичной работе организаций.

*Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними и создать соответствующий интеграционный механизм. Это способствует повышению эффективности организации.*

#### **4.4. Методы и стадии проектирования организационной структуры**

Структура управления является сложной системой и сочетает в себе технологические, экономические, информационные, административно-организационные и социально-психологические взаимодействия. По этой причине для проектирования структуры управления используют сочетание научных методов анализа и оценки, моделирования и опыта деятельности руководителей, специалистов организаций и экспертов. Таким образом, процесс проектирования структуры состоит в последовательном приближении к рациональной модели.

Ведущим методом проектирования структуры является **системный подход**, который предполагает решение следующих задач:

- 1) определение объекта исследования и формулирование целей организации;
- 2) выявление всех задач, необходимых для реализации целей;
- 3) выбор системы критериев для оценки эффективности структуры;
- 4) выявление и увязывание в систему функций, прав и ответственности по вертикали от руководителя организации до каждого руководителя низшего уровня;



5) исследование и оформление всех связей и отношений по горизонтали для координации деятельности разных звеньев организации и органов для реализации задач;

Системный подход реализуется с помощью следующих взаимодополняющих методов:

- 1) аналогий;
- 2) экспертно-аналитический;
- 3) структуризации целей;
- 4) организационного моделирования;
- 5) функционального моделирования.

*Метод аналогий* состоит в выработке и использовании типовых структур управления, которые основаны на общих характеристиках и механизме управления организациями определенной отрасли.

*Экспертно-аналитический метод* заключается в обследовании и анализе особенностей, проблем и «узких мест» в работе аппарата управления и разработке рациональных рекомендаций по его перестройке. При этом анализируют количественные оценки эффективности структуры, привлекаются сведения о передовых тенденциях в области организации управления. На основании этого анализа разрабатывают варианты решения организационных проблем, отмечают их достоинства и недостатки, разрабатывают описание выбранной организационной структуры и технологию выполнения управленческих функций.

*Метод структуризации целей* включает:

- разработку дерева целей;
- разработку и анализ вариантов организационной структуры с точки зрения возможности достижения каждой цели;
- разработку комплекта документации.

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации. Основными типами моделей являются:

- математико-кибернетические модели организационных систем, описывающие организационные связи и отношения в виде математических уравнений или неравенств;
- графоаналитические модели организационных систем в виде табличных и графических отображений распределения функций, полномочий и ответственности, а также организационных связей. Примерами таких моделей могут быть матрицы распределения полномочий и ответственности, органограммы процессов принятия решений, таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;
- натурные модели организационных структур и процессов в виде организационных экспериментов по перестройке структур и процессов управления в реальных организациях, деловые игры;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Например, регрессионные модели зависимости численности аппарата управления от производственно-технологических характеристик организации (объем производства, стоимость основных фондов, количество поставщиков и потребителей и др.), зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик.

Метод организационного моделирования помогает производить синтез структуры на основе изучения сложившихся пропорций между характеристиками объекта и субъекта управления. При этом применяются методы математики и логического анализа.

*Метод функционального моделирования* состоит в том, что в основу формирования аппарата управления кладут стандартный набор функций, осуществление которых необходимо на каждом объекте для его нормальной работы. К ним относятся такие функции, как оперативное управление производством, материально-техническое снабжение, расчет труда и заработной платы, технико-экономическое планирование и др.

Основной характеристикой организационной структуры управления считается численность административно-управленческого персонала, которая рассчитывается по функциям управления с учетом масштабов производства, отраслевой принадлежности организации и других факторов. Исходя из численности для каждого уровня управления принимается определенное управленческое решение: формирование управления, отдела или бюро для выполнения работ по каждой функции, установление определенных должностей и т.д.

Метод функционального моделирования вряд ли имеет самостоятельный характер. Скорее всего его следует рассматривать как модификацию метода организационного моделирования.

Проектирование организационной структуры целесообразно проводить, совместно используя все рассмотренные методы. В конкретной ситуации выбор метода проектирования зависит от характера организационных проблем, наличия статистической информации, уровня подготовки проектировщиков, от того, новая или действующая организация проектируется.

В соответствии с общим подходом к организационному проектированию разработка организационной структуры крупных компаний предполагает следующие этапы:

- предпроектный, в ходе которого разрабатывают технико-экономическое обоснование и на его основе проектное задание;
- разработку технического проекта;
- разработку рабочего проекта организационной структуры управления и его внедрение.

*Технико-экономическое обоснование* — это предпроектный документ, определяющий экономическую целесообразность и производственную необходимость формирования или совершенствования организационной структуры управления.

*Технический проект* содержит разработку основных элементов организационной структуры, состава структурных подразделений и форм взаимосвязей между ними, регламентацию прав и ответственности по уровням управления, определение численности работников по подразделениям, а также разработку регламентирующей документации.

Как при разработке технико-экономического обоснования, так и технического проекта, выполняют следующие стадии проектирования:

- 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 3) регламентация организационной структуры.

Однако при составлении технико-экономического обоснования глубже прорабатывают вопросы формирования общей структурной схемы, а на стадии технического проектирования — состав подразделений и регламент управленческой деятельности.

План внедрения организационной структуры включает мероприятия по внедрению организационных форм, порядок и сроки их осуществления с указанием ответственных исполнителей, оценку эффекта и затрат.

Построение небольших организаций ограничивается указанными выше стадиями. Рассмотрим содержание каждой из них.

**Содержание первой стадии** включает:

- определение целей данной производственно-хозяйственной социально-экономической системы и подлежащих решению проблем;
- определение числа уровней в системе управления;
- определение специализации подсистем, в том числе функциональная (по выполняемым функциям), продуктовая, технологическая (по видам технологических процессов, работ, операций) и т.д.;
- определение степени централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;
- определение основных форм взаимоотношений данной организации с окружающей средой, например кооперирование с другой организацией по совместному изготовлению продукции, кооперирование по оказанию услуг, кооперирование для наиболее, полного использования свободных производственных мощностей и площадей;
- определение требований к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению.

**Содержание второй стадии:**

- формирование базовых подразделений аппарата управления;
- распределение конкретных задач между ними;
- построение внутриорганизационных связей.

*Базовыми подразделениями* называют самостоятельные структурные единицы (управления, отделы, сектора, бюро и лаборатории), на которые разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Основанием для выделения базового подразделения аппарата управления служит необходимость специализации управленческой деятельности и четкого распределения ответственности в соответствии со следующими признаками:

- однородность конечных результатов управленческой деятельности или объектов управления (например, производство определенных изделий или осуществление определенных технологических процессов, обеспечение материалами);

- однородность выполняемых управленческих функций по их роли в комплексном процессе принятия решений (например, технико-экономическое планирование, прогнозирование, стандартизация, патентно-лицензионная работа и т.д.);

- территориальная общность (например, региональные производственно-хозяйственные отделения или филиалы).

Причем базовые подразделения могут иметь внутреннюю структуру:

- финансовая служба может включать планово-финансовый отдел, бухгалтерию, отдел ценных бумаг, отдел организации труда и заработной платы;

- коммерческая служба может включать отдел маркетинга и рекламы, отдел материально-технического снабжения, отдел сбыта и транспортный отдел.

**Третья стадия** предусматривает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);

- определение численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;

- распределение задач между исполнителями и установление ответственности за их выполнение;

- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях;

- разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных работ;

- расчет затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления.

Проект организационной структуры оформляется в виде комплекта документов и пояснительной записки, которая описывает функционирование подразделений и технологию управления в целом.

Комплект документов включает:

- 1) положение об организационной структуре;

- 2) общую схему организационной структуры управления;

- 3) линейные карты распределения ответственности;

- 4) положения о структурных подразделениях;
- 5) должностные инструкции работников;
- 6) карты маршрутной технологии;
- 7) органограммы;
- 8) документограммы;
- 9) другие инструктивно-методические материалы, в том числе инструкции по выполнению работ.

Рассмотрим подробнее содержание некоторых указанных документов.

*Положение об организационной структуре* является одним из главных системообразующих документов, который содержит следующие разделы:

- виды деятельности организации (продукты, услуги, виды бизнеса);
- перечень подсистем, блоков и модулей с указанием их статуса (служба, управление, отдел, бюро, группа и т.д.), целевой ориентацией по какому-либо критерию и перечнем функций, реализацию которых он обеспечивает;
- положения об автономных подсистемах, модулях;
- штатное расписание.

*Линейная карта распределения ответственности* — это графическая форма представления информации об организационной структуре и распределении полномочий в ней. Линейная карта позволяет в горизонтальной строке указать все элементы организационной системы, осуществляющие определенную функцию, и определить их участие в ее выполнении. В вертикальном столбце сосредоточены все функции соответствующего элемента и степень его ответственности. Таким образом, столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а горизонтальная строка показывает распределение функций или задач между должностями.

Образец линейной карты распределения ответственности для отдела материально-технического снабжения представлен в приложении.

Линейная карта может быть использована как для построения организационной структуры, так и для ее анализа. Карта позволяет иллюстрировать связи и взаимные контакты между участниками процесса решения задачи, закрепить все этапы выполнения функции за конкретными подразделениями и должностными лицами, создать целостное представление о характере работ, закрепленных за ними, качественно оценить уровень их загрузки, исключить разрыв между этапами выполнения функций и дублирование функций. Линейная карта может быть построена для организации в целом, функциональной подсистемы или отдельного подразделения.

*Маршрутной технологией* называют установленный порядок выполнения управленческих функций или их этапов, основанный на принципах научной организации труда. Результатом разработки маршрутной технологии управления являются сводные карты технологических маршрутов, на основании которых осуществляют сбалансированное

распределение задач и функций управления между основными подразделениями.

*Органиграмма* — это схема, в которой отражается распределение процедур и их этапов между подразделениями, их структурными составляющими и отдельными работниками. Органиграммы разрабатывают для регламентации ответственности за отдельные этапы разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, которые требуют взаимодействия многих звеньев и уровней управления.

*Документограмма* — это графическая интерпретация процессов составления документов как по операциям формирования содержащейся в них информации, так и по операциям обработки самого носителя информации.

Проекты организационной структуры могут разрабатываться на систему управления в целом или на отдельные ее части.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию «организационное проектирование».
2. Раскройте основные факторы проектирования организационной структуры.
3. Перечислите основные элементы проектирования организационной структуры.
4. Дайте определение понятию «полномочия».
5. Перечислите основные методы и стадии проектирования организационной структуры.

## **5. Организационная культура**

### **5.1. Сущность и особенности организационной культуры**

**Организация** — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности. Можно сказать, что организационная культура — это «душа» организации.

В специальной литературе существуют различные определения понятия «организационная культура». Концепция организационной культуры не имеет единственного толкования.

Одни авторы понимают под организационной культурой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Другие авторы трактуют организационную культуру как философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания,

расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Большинство современных исследователей под культурой понимают специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного производства, системе социальных норм и духовных ценностей, совокупности отношений людей к природе, друг к другу и к самим себе.

По мнению Э.А. Смирнова, **организационная культура** означает упорядоченную совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей.

Все приведенные определения понятия организационной культуры не противоречат друг другу. Разница заключается в том, что одни даются в узком смысле этого слова, другие - в широком.

Наиболее полное определение понятия организационной культуры выработано известными исследователями проблем менеджмента: «Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».

Организационная культура имеет определенный набор элементов — символы, ценности, верования, предположения. Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням.

**Первый уровень**, или **поверхностный**, включает, с одной стороны, такие видимые внешние факты, как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., а с другой — все то, что можно ощущать и воспринимать с помощью чувств человека. На этом уровне вещи и явления обнаружить легко, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

**Второй уровень**, или **подповерхностный**, предполагает изучение ценностей и верований. Их восприятие носит сознательный характер и зависит от желания людей.

**Третий уровень**, или **глубинный**, включает базовые предположения, определяющие поведение людей: отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, работе и др. Без специального сосредоточения эти предположения трудно осознать даже самим членам организации.

Исследователи организационной культуры часто ограничиваются подповерхностным уровнем, так как на глубинном уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Свойства организационной культуры базируются на следующих существенных признаках: всеобщность, неформальность, устойчивость.

**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 облачаются хозяйственные акты. Например, организационная культура может определять тот или иной порядок разработки стратегических проблем или процедуры найма новых работников. 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. Определенный порядок найма может быть подчинен необходимости наилучшим образом адаптировать новых работников к сложившейся в организации культуре.

**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 организации. 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.

Значение неформальных контактов определяется тем, что более 90% деловых решений в современных корпорациях принимаются не в формальной обстановке — на совещаниях, собраниях и т.д., а при неофициальных встречах, вне специально установленных мест. Организационную культуру нельзя отождествлять с любыми неформальными контактами в организации. 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. Однако, будучи сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Многие сильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные лидерами и основателями компаний много десятилетий назад. Так, основы современной организационной культуры IBM были заложены в первые десятилетия XX в. отцом-основателем Т.Дж. Уотсоном.

Можно выделить несколько **основных признаков** организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация



таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее идентифицировать тем или иным способом.

К основным признакам организационной культуры относятся:

- 1) отражение в миссии организации ее основных целей;
- 2) направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
- 3) степень риска;
- 4) мера соотношения конформизма и индивидуализма;
- 5) предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
- 6) степень подчиненности планам и регламентам;
- 7) преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
- 8) преданность или безразличие людей по отношению к организации;
- 9) ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- 10) характер отношения руководства к персоналу;
- 11) ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
- 12) ориентация на стабильность или изменения;
- 13) источник и роль власти;
- 14) средства интеграции;
- 15) стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы.

К **субъективным элементам культуры** относятся верования, ценности, образы, ритуалы, табу, легенды и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, обычаи, принятые нормы общения, лозунги.

Под **ценностями** понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, эмоционально привлекательные для большинства членов организации, что делает их образцами, ориентирами, мерилom поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно его оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности. Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют **философию организации**. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению, упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

**Обряд** - это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие и др.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

**Легенды и мифы** отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей.

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

В качестве элементов культуры могут рассматриваться также принятые в организации **нормы и стиль поведения** ее членов - их отношение друг к другу и внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются **лозунги**, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи или миссию организации.

**Объективные элементы культуры** отражают материальную сторону жизни организаций. Это, например, символика цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и др.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название **традиций**. Последние бывают как позитивными, так и негативными. В качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации называется **менталитетом**.

**Специалисты выделяют** две важные особенности организационной культуры:

1) многоуровневость. Поверхностный уровень образуют способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

2) многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

Организационная культура выполняет различные функции, которые ее характеризуют наиболее полно. Все функции условно можно подразделить на две группы:

1) определяемые внутренним состоянием формального механизма организации;

2) определяемые необходимостью адаптации организации к своей внешней среде.

К первой группе функций относятся следующие:

**1. Охранная.** Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, т.е. она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Культура включает специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом. Особенно актуальна эта функция культуры для современных российских экономических организаций.

Во внешней среде российского бизнеса:

- отсутствуют необходимые условия, упорядочивающие хозяйственную жизнь,— как формальные (экономическое законодательство), так и неформальные, которые определяются развитием общей экономической культуры;

- существует высокая агрессивность внешней среды российских организаций;

- российские фирмы действуют в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды;

- российские компании до сих пор являются относительно чужеродным элементом в структуре общества, которое в основном не адаптировалось к изменяющимся условиям существования и не приняло формирующейся системы ценностей российской частнопредпринимательской экономики. Указанные факторы обуславливают необходимость особого внимания руководителей российских организаций к проблемам формирования

организационной культуры. Она способна ограничить пространство неопределенности и изменить баланс сил в пользу стабильности и устойчивости.

**2. Интегрирующая.** Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп - ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутриорганизационной жизни:

- лучше осознать цели организации;
- приобрести наиболее благоприятное впечатление об организации, в которой он работает;
- ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

**3. Регулирующая.** Организационная культура включает неформальные, неписанные правила. Они указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности труда в организации, поскольку:

- ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении своих задач;
- наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

**4. Замещающая.** Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления в организации. Поскольку культура в отличие от формального механизма в большей своей части самовоспроизводящийся феномен - самовоспроизводятся язык культуры, культурные коммуникации, привычные формы поведения в рамках культурной среды, то многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат.

**5. Адаптивная.** Наличие организационной культуры обеспечивает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь возможен противоположный процесс — индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач. Для российских

фирм, у которых вопросы кадровой политики стоят очень остро, функция адаптации чрезвычайно актуальна.

**6. Образовательная и развивающая.** Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является приращение знаний и навыков работников, которые организация может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в своем распоряжении.

**7. Управление качеством.** Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы — экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

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

**9. Мотивационная** создает необходимые стимулы для эффективной работы и достижения целей организации.

**10. Формирование имиджа организации,** т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними), вербальной и особенно невербальной информации.

Ко **второй группе** функций организационной структуры относятся следующие.

**1. Ориентация на потребителя.** Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами. Многие современные организации позиционируют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой ценности.

**2. Регулирование партнерских отношений.** Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура развивает и дополняет нормы и правила поведения, выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка.

### ***3. Приспособление экономической организации к нуждам общества.***

Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности организации. Ее эффект заключен в устранении барьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием организацией правил общественной игры. То есть выгода организации заключена в устранении экономических минусов - убытков.

## **5.2 Классификация организационной культуры**

В специальной литературе организационную культуру подразделяют на две большие относительно самостоятельные части: материальную и духовную.

**Материальная культура** — это вся сфера материальной деятельности и ее результаты. К ней относятся: орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации.

**Духовная культура** — это целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности. Она включает: смысл, ценности, социальные нормы, социальные ориентиры, ритуалы, верования, знания.

Существует деление организационной культуры по отраслям профессиональной деятельности на инженерную управленческую, организационную, финансовую и др.

Различают культуру элитарную, народную и массовую.

**Элитарная культура** создается привилегированной частью общества либо по ее заказу профессиональными творцами и включает изящное искусство, классическую музыку и литературу.

**Народная культура** — результат деятельности анонимных творцов, не имеющих профессиональной подготовки, она носит коллективный характер (мифы, легенды, сказания, песни и танцы).

**Массовая культура** носит общедоступный характер и не выражает изысканных вкусов аристократии и интеллигенции.

Организационную культуру подразделяют на субъективную и объективную.

**Субъективная организационная культура** - это разделяемые работниками предположения, вера и ожидания, а также групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают следующие элементы: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения и др. Субъективная организационная культура служит базой для формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства, технологии принятия управленческих решений, характера взаимоотношений руководителя и коллектива сотрудников, профессионализма, четкости работы аппарата управления и т.п.

**Объективная организационная культура** — это обычно материальное внешнее окружение организации: само здание, его архитектура, окраска,

место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, оснащение рабочих мест и т.п. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Оба эти аспекта организационной культуры активно взаимодействуют друг с другом. Однако субъективный аспект организационной культуры оказывает большее влияние на формирование как общих черт культуры, так и специфических ее отличий у разных людей и разных организаций.

Харис и Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик:

- 1) осознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- 4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми;
- 7) ценности и нормы;
- 8) вера во что-то, отношение или расположение к чему-либо;
- 9) процесс развития работника и научение;
- 10) трудовая этика и мотивирование.

Г. Хофстид сформулировал 5 параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры:

1) по дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью;

2) по роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку;

3) по степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.;

4) по степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.;

5) по уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная, со слабым — женственная. В мужественных культурах доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым. По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

**Бесспорная культура** характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требованиями к ориентации на них

неукоснительны. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

**Слабая культура** практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они — свои, причем зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

**Сильная культура** открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками, организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и неэффективной в другом.

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур. **У. Холл предлагает** азбуку (АВС) корпоративной культуры:

**А** — артефакты и этикет (поверхностный уровень). Конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытые или закрытые помещения);

**В** — поведение и действия (более глубокий уровень). Устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам;

**С** — мораль, убеждения, ценности (ядро). Ценностные суждения большинства сотрудников организации (правильно — ошибочно, справедливо — неэтично). Нередко в организациях формируются различные коллективные или общие точки зрения на этические проблемы бизнеса.

Наиболее известная **типология управленческих культур** дана Ч. Хэнди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

**Культура власти, или Зевса.** Ее существенный момент — личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую (структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.



*Ролевая культура или культура Аполлона.* Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ней свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям.

*Культура задачи, или культура Афины.* Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Фундаментом власти являются знания, компетентность, профессионализм и обладание информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям.

*Культура личности, или культура Диониса.* Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти, стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития — культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Американский исследователь У. Оучи выделил три основных вида организационной культуры:

1) *рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) *клановую культуру*, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие деятельность последней.

Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на людей или материальные условия, с одной стороны, открытость и закрытость — с другой, выделяют следующие ее типы.

*Бюрократическая культура* характеризуется регулированием всех сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

*Опекунская культура* проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие и участие в делах организации.

*Праксиологическая культура* основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

*Предпринимательская культура* поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также на привлечении персонала к творчеству. В основе классификации предпринимательских культур лежат способы получения прибыли. Например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили следующие типы таких культур.

*Культура торговли* присуща в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

*Культура выгодных сделок* свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

*Административная культура* присуща крупнейшим фирмам и государственным учреждениям. Во главу угла ставится не прибыль или громкий успех, а минимизация риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

*Инвестиционная культура* крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них

зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

Важным элементом управленческой культуры организации является *культура отношения к женщинам* (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Здесь выделяются следующие виды:

1) *культура джентльменского клуба*. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к обострению отношений с ними;

2) *культура казармы*. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно;

3) *культура спортивной раздевалки*. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют открытое пренебрежение к женщинам. Женщин, даже высокого положения, например принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают;

4) *культура отрицания различий между полами*. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5) *культура ложной защиты женщин*. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им о том, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6) *культура мышленных мачо*. Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем, иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: преобладающая в организации культура и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать в пределах одной общей культуры. Культура организации — подвижный феномен. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих

из других организаций, для которых характерна иная культура, и привносящих в нее новые элементы другой культуры.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не просто суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения. Это указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае конфликта между разными наборами предположений.

### **5.3 Поддержания и изменения культуры организации**

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов и ритуалов.

Сила, устойчивость и живучесть организационной культуры определяются рядом ее ведущих факторов:

- количество верований, ценностей, разделяемых работниками или «толщиной» культуры;
- глубина разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры и др.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В одних культурах разделяемые верования и ценности четко расшифрованы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников, четче определяет приоритеты и имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что она является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Поэтому считается, что лучшие иметь умеренно сильную культуру в организации.

Для поддержания организационной культуры в литературе предлагается система методов. Основными группами методов являются следующие.

*1. Объекты и предметы внимания, оценки, контроль со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер ориентирует работников на то, что важно и что от них ожидается.

2. *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

3. *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

4. *Критерии определения **вознаграждений и статусов**.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

5. *Критерии принятия на работу, **продвижения и увольнения**.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6. *Организационные символы и **обрядность**.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Одной из форм проявления культуры организации является ее имидж, т.е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации. Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г. Основу **имиджа** составляют: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика - название организации, эмблема, товарный знак.

*Название организации* может быть именным, предметным или комбинированным. В первом случае речь идет об имени владельца или собственном наименовании, например завод «Калибр». Предметное название содержит указание на вид деятельности — «Второй московский часовой завод». Комбинированное же совмещает оба эти подхода, например кондитерская фабрика «Красный Октябрь». Первая часть названия здесь указывает на характер основной деятельности. Считается, что третий подход более удачен, так как, во-первых, сразу же ясно, с какой организацией приходится иметь дело, а во-вторых, дается ее дополнительный отличительный признак в виде собственного наименования.

Выбор наименования организации — это, конечно, дело вкуса ее владельца, но теория и практика управления выработали в данной области определенные принципы, которые целесообразно учитывать.

Первый принцип состоит в том, что наименование должно быть по возможности кратким, красивым, оригинальным, однако не содержать чрезмерных претензий (например, производных от слов «держава», «империя»), которые зачастую сегодня могут вызвать лишь улыбку или недоверие. Кроме того, оно ни непосредственно, ни при подстановке или перестановке букв не должно ассоциироваться со словами, несущими негативный или уничижительный смысл.

Второй принцип предполагает осторожное отношение к разного рода сокращениям и аббревиатурам. Чем меньше известна организация, тем меньше у нее шансов составить удачное сокращение на основе полного наименования.

Третий принцип наименования организаций требует, с одной стороны, избегать употребления без надобности иностранных слов, особенно если в родном языке имеются их полные соответствия. С другой стороны, и к русским наименованиям фирм, ведущим широкую внешнеэкономическую деятельность, также необходимо относиться крайне осторожно. Они должны хорошо воспроизводиться с помощью латинских или иных букв и не вызывать у иностранных партнеров негативных ассоциаций.

**Символика** фирмы включает эмблему и цветовую гамму. В эмблеме, как и в названии, необходимы вкус и чувство меры; они должны быть современными, а также отражать хотя бы в общих чертах то, чем занимается фирма. При «внутреннем» применении цветовой гаммы достаточно исходить лишь из принципа эстетичности, а в случае выхода за рубеж необходимо учитывать национальные традиции соответствующих стран и народов. На Востоке, например, белый цвет — символ траура, и вряд ли фирма, широко его использующая, будет работать там успешно.

Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, а следовательно, является условием ее процветания. *Цель создания имиджа* состоит не в обретении организацией известности, а в обеспечении положительного отношения к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и

социальная ответственность. Имидж динамичен и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Он создается целенаправленными усилиями и зависит от каждого работника. Современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой культуры. Прежде всего требуется определить, какой тип культуры необходим данной организации. Выбрав его, требуется всесторонне изучить ту культуру, которая уже сформировалась.

В результате можно составить план преобразований организационной культуры в соответствии с заранее поставленной целью и заручиться поддержкой персонала. Таким образом, деятельность руководства предприятия в области повышения организационной культуры окупается увеличением прибыли.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Существуют три возможности сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

**1. Изменения в культуре без изменений в поведении.** В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.

**2. Изменения поведения без изменений в культуре.** В этом случае один или более членов организации или группа могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники могут не хотеть этого. Главная проблема — отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры.

**3. Изменения происходят и в области поведения, и в области культуры.** Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу, что дает внутреннее удовлетворение.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности они порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Степень

сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в организационной культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними.

Возможны **два подхода** при изменении культуры:

- в принятие сотрудниками организации новых верований и ценностей;
- о включение и социализация новых людей в организации, а также увольнение людей.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменениям поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной активности.

#### **5.4 Современные информационные технологии организационной культуры**

Важность информации как составляющей современных производительных сил и фактора формирования организационной культуры не подлежит сомнению. Различный подход к использованию информационных ресурсов является одним из основных признаков различия организационных культур. Принципиально лучшим вариантом использования информации является ее общедоступность при принятии решений, выполнении необходимых расчетов и подготовки научно обоснованных прогнозов.

Отечественная наука накопила богатый опыт практической реализации данного преимущества с помощью теоретически обоснованного экономико-математического инструментария. Современные специалисты, использующие математические методы в управлении экономикой, фирм, предприятий, организаций различных форм собственности, обязаны иметь необходимый минимум знаний об информационных технологиях.

Информационные технологии управления рассматриваются и двух аспектах:

**1) исследовательском** - технологии используются как инструментарий, предназначенный для оптимизации и апробации различных моделей рыночных отношений;

**2) эксплуатационном** - технологии предназначены для информационной поддержки процессов функционирования экономической системы, т.е. для решения конкретных практических задач.

Информационные технологии представляют собой готовый к употреблению научно-технический продукт, полученный в результате совместной творческой деятельности экономистов, математиков и программистов.

Так как организационная культура является одним из составляющих элементов внутренней среды организации, то она формируется управлением в значительной мере в зависимости от того, насколько эффективным



является обмен информацией между работниками. От уровня применяемых информационных технологий зависит и решение вопросов, связанных с поддержанием и развитием организационной культуры.

Свободный доступ к информации характеризует сильную организационную культуру, которая и отличается от слабой культуры тем, что работники чувствуют себя неотделимой частью единого коллектива, имеющего общие устремления и ценности, хорошо осведомленного о деятельности друг друга. Организация может использовать при этом следующие современные инструментальные информационные технологии: гипертекстовые технологии, машинную графику, телекоммуникационные методы доступа, структурные и объектно-ориентированные технологии, мультимедиа.

1. Гипертекст. Эта технология позволяет работать с большими объектами семантической (понятийной) информации. Актуальность и значимость гипертекста возрастают в эпоху качественных преобразований.

Методология гипертекстового информационного моделирования и соответствующие инструментальные средства позволяют формализовать текстовые описания реформируемых систем, проектировать и обрабатывать информационные модели различных экономических объектов и процессов в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Полезность данной технологии проявляется особенно тогда, когда создается новая целостная социально-экономическая концепция и необходима уверенность в том, что огромное количество нормативно-правовых документов будет в точности соответствовать основным принципам развития.

2. Графика. Накопление знаний о мире, решение задач, возникающих перед специалистами, возможны двумя способами: алгебраическим и геометрическим.

**Алгебраический** - позволяет внедрять в практику алгебраических моделей, которые опираются на идею символьных преобразований.

**Геометрический** - генерирует у человека определенные ассоциации, с помощью которых формируются интеллектуальные подсказки.

Для лица, принимающего решение, важно, когда выбор делается им самим на основе предложенной ему информации, его опыта и знаний. В условиях рынка большое внимание уделяется научной визуализации данных в целях демонстрационного представления научных и коммерческих результатов.

Демонстрационная машинная графика позволяет решать три типа задач:

- 1) работа с диаграммами;
- 2) редактирование изображения;
- 3) подготовка и планирование демонстрационного материала.

Интенсивное развитие технологии этого направления свидетельствует об актуальности тех задач, которые они позволяют решать.

1. Телекоммуникации. В последнее время активно внедряются компьютерные системы общественного доступа: коммерческие базы данных тематического характера; системы электронных бирж и рекламных досок; системы удаленной обработки информации; средства предоставления информационных и других видов услуг.

Основными формами реализации этих систем являются локальные вычислительные сети и телекоммуникационные системы.

Возможности локальных вычислительных сетей жестко ограничены территориально. Наибольшей гибкостью и широтой возможности обладают средства телекоммуникационных систем. Существующие телекоммуникационные среды различаются как по номенклатуре и характеру предоставляемых функциональных возможностей (электронная почта, факсы, услуги экономического банка данных и т.д.), так и по стоимости своих услуг.

2. CASE-технологии. В связи с тем, что проектирование экономических информационных систем является трудоемкой, сложной и длительной работой, возникла необходимость в разработке программно-технологических средств специального класса - *CASE*- систем.

Первоначальное значение термина *CASE* - компьютерная разработка программного обеспечения. Большинство существующих *CASE*-систем ориентировано на автоматизацию проектирования программного обеспечения и основано на методологиях структурного проектирования и программирования. Эти методологии используют спецификации в виде диаграмм или текстов для описания системных требований, связей между моделями системы, динамики поведения системы и архитектуры программных средств.

Стратегия выбора *CASE*-системы для конкретного применения зависит от:

- 1) целей и потребностей самого проекта;
- 2) квалификации вовлеченных в процесс проектирования специалистов.
- 3) Мультимедиа. Это интерактивная система, обеспечивающая работу с текстами, неподвижными движущимися изображениями, анимационной компьютерной графикой, речью и высококачественным звуком.

Для реализации мультимедиа был разработан новый тип персонального компьютера — *NeXT*. Организация работы с *NeXT A* особая форма общения человека с ЭВМ. Если раньше взаимодействие осуществлялось с помощью интерфейса *WIMP* (окно, меню, указатель), то компьютер типа *NeXT мет* возможность работать с интерфейсом *SILK* (речь, образ, язык, знания). Появление систем мультимедиа привело к кардинальным изменениям в таких сферах, как бизнес, компьютерный тренинг, образование и др. Что в свою очередь позволило динамически отслеживать индивидуальные запросы мирового рынка, создавать видеокаталоги продаваемых изделий, коммерческие базы, справочники, проводить деловые видеоконференции.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под организационной культурой?
2. Перечислите структурные элементы организационной культуры и раскройте их содержание.
3. Расскажите об уровнях организационной культуры.
4. Раскройте содержание основных свойств организационно и культуры.
5. Какие функции выполняет организационная культура по отношению к внутренней и внешней среде?

## **6. Рационализация организационной деятельности**

### **6.1 Принципы рационализации**

*Рационализация* - это усовершенствование, улучшение, осуществление более целесообразной организации управленческого и исполнительского труда. Термин «рационализация» произошел от латинского слова *ratio* – *разум*, следовательно, под рационализацией следует понимать разумную организацию труда.

Принципы рационализации, сформулированные в начале XX века американскими учеными Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, М. Вебером, Г. Фордом и другими, основывались на положениях и методах организации производства и управления, обеспечивающих получение максимальной прибыли, наряду с совершенствованием техники, технологии и организации производства.

Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях, в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом. Но она также находится под воздействием производственных отношений конкретной социальной организации с присущими ей формами собственности.

Рационализация организационной деятельности — это прежде всего процесс, обеспечивающий улучшенное, а значит и более качественное состояние системы за счет четкой организации производственной деятельности, путем использования новейших достижений науки и техники во всех подразделениях предприятия, включая его управляющую и управляемые части. Техническое и организационное совершенствование на предприятии неразрывно связано с улучшениями условий труда и творческим подходом к решению поставленных задач.

Принципы рационализации эффективны только в том случае, если они опираются на законы организационных систем, обеспечивающие положительную динамику развития организаций. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем являются

**усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов.** Рассмотрим каждое из этих направлений в отдельности.

Усовершенствование научной организации труда. Рационализация трудового процесса предусматривает создание наиболее благоприятных условий труда, устранение перегрузок и нервного перенапряжения. Этим целям служит создание комфортных режимов работы и отдыха, разработка правил техники безопасности, уменьшение влияния производственных «вредностей» (в частности, излучений, шумов, вибрации, загазованности) на организм человека, улучшение производственной эстетики и т.д.

Необходимым условием для рационализации является пропорциональное развитие управляемой и управляющей части, а также слаженность и ритмичность работы коллектива. Осуществление принципов рационализации происходит путем улучшения нормирования и оплаты труда, совершенствования организационного планирования, отчетности и контроля. Эти меры призваны обеспечить сознательное отношение к труду, экономное использование рабочего времени, повышение производительности труда, укрепление исполнительской дисциплины.

Ощутимые успехи в рационализации деятельности предприятия могут быть достигнуты при объединении ряда предприятий в сфере товародвижения и путем налаживания корпоративных связей с различными субъектами и объектами внешней среды.

Усовершенствование результатов труда заключается:

- в расширении спектра оказываемых услуг;
- в упорядочении номенклатуры и ассортимента продукции;
- в улучшении потребительских качеств выпускаемой продукции;
- в стандартизации, унификации и нормализации изделий;
- в повышении качественных характеристик исходного сырья и материалов для наиболее полного и комплексного их использования.

Усовершенствование средств труда и технологических процессов заключается в применении ноу-хау, в техническом перевооружении, в модернизации и прогрессивных изменениях технического уровня используемого оборудования, которые обеспечивают положительную динамику развития предприятия, интенсификацию производственных процессов, прибыльность реализационной, производственной или научной деятельности, улучшение качества обработки продукции, снижение энергоемкости, фондовооруженности и других показателей. Особое значение в развитии этого направления рационализации отводится средствам автоматизации и новым коммуникационным технологиям.

## **6.2. Повышение качества управленческого и исполнительского труда**

Применение на практике рассмотренных выше принципов рационализации позволяет повысить прибыльность реализационной, производственной или научной деятельности, а также обеспечивает

положительную динамику развития предприятия в условиях глобального рынка. При этом значительно повышается качество управленческого и исполнительского труда.

В современных условиях организация способна к выживанию только в том случае, если она нацелена на решение 101какой-либо социально значимой задачи. Успешная реализация социальной миссии невозможна без качественного выполнения функций, которые определяют круг задач, стоящих перед организацией в рамках достижения поставленной цели. Именно поэтому все виды деятельности организаций, начиная от оказания простейших бытовых услуг, производства и реализации промышленной и продовольственной продукции и вплоть до государственного управления, находятся под воздействием внешних систем оценки качества их действий. Кроме того, в любой организации существуют внутренние системы контроля качества.

Наличие столь сложного комплекса различных обстоятельств, влияющих на качество деятельности организации, приводит к тому, что в условиях острой конкурентной борьбы и насыщенности рынка товарами и услугами выживают лишь те организационные системы, которые стремятся работать (лучше, чем другие организации, занимающиеся аналогичной деятельностью. Организации, отличающиеся низким качеством управления процессами бизнес - деятельности или выпускающие некачественную или недостаточно качественную продукцию, в процессе конкурентной борьбы обречены на поражение.

При решении задач оперативного и стратегического менеджмента руководитель не может слепо полагаться только на механизмы рыночного саморегулирования. Ему важно предвидеть возможность неблагоприятного развития событий как внутри самой организации, так и вне нее. Для успешного решения задач упреждающего управления руководитель должен уметь соизмерять свои действия с действиями руководителей других организаций аналогичного типа. В ходе контроля за исполнением и оперативной коррекции принятых управленческих решений он должен быть готов в любой момент ответить на вопросы: «В правильном ли направлении развиваются события, и не возникло ли отклонений, могущих привести к негативным или катастрофическим последствиям?».

В настоящее время в связи с глобализацией рынка оценка качества функций, выполняемых организацией, является одной из ключевых проблем обеспечения поступательного экономического развития общества на уровне как отдельных организаций, так и сложных организационных систем, таких как государство и мировая экономическая система в целом. В рамках решения этой проблемы, начиная с 50-х годов минувшего столетия, происходит заметный рост количества организаций, занимающихся контролем качества субъектов экономической деятельности.

Первая такая организация — ISO (International Organization for Standardization), действующая на международном уровне, появилась 14

октября 1947 года. В настоящее время подобные организации создаются не только под эгидой органов исполнительной власти, но и в качестве независимых субъектов экономической деятельности. В разработке системы контроля качества в первую очередь заинтересованы государственные органы, которые, в частности, ведут наблюдение за деятельностью предприятий, производящих сельскохозяйственную продукцию и продукты питания.

В процессе длительного эволюционного развития взаимосвязей и взаимоотношений между субъектами экономической деятельности (в том числе между поставщиками и потребителями) в современном мире сформировалось общее понимание необходимости и важности системного решения проблем, возникающих при оценке качества деятельности организаций, как в отношении конечного продукта, так и в области качественного решения задач управления. Применение и сертификация системы качества рассматривается сегодня как необходимое условие успешной деятельности и развития организаций любых форм собственности, а также как наиболее надежная форма гарантии соответствия качества поставляемой продукции и услуг требованиям населения.

В последние годы качество работы организации неизменно связывается с требованиями соблюдения экологической безопасности. Предприятиям, не сертифицировавшим свою систему качества, уже сегодня практически закрыт выход на мировой рынок. В условиях глобализации рынка и при интенсивном развитии электронной коммерции это ведет к ограничению и последующему прекращению деятельности предприятий, пренебрегающих требованиями сертификации систем качества.

Основу современного подхода к контролю качества составляет разработка систем оценки качества, анализирующих и обобщающих опыт работы большого количества организаций, занимающихся определенным видом деятельности. Полученные эмпирические данные излагаются в формализованном и сжатом виде, пригодном для оценки качества не только конечного продукта, но и процессов управления. В связи с этим разработка стандартов и подтверждение качества деятельности организации включает в себя как сертификацию качества конечного продукта (на решение этих задач были нацелены системы оценки качества на начальном этапе их разработки), так и оценку качества организации как сложной социальной системы.

По оценкам специалистов, именно с внедрением всеобъемлющей системы контроля и управления качеством организации удастся успешно реализовать принцип, предоставления потребителям только качественной продукции. В использовании сертифицированных систем качества, прежде всего, заинтересованы организации, стремящиеся найти выходы на зарубежные рынки и привлечь иностранные инвестиции. Эти задачи особенно актуальны для современных предприятий России.

В настоящее время к числу общепризнанных на мировом уровне стандартов оценки качества деятельности социально-экономических

организаций, безусловно, относятся системы стандартов ISO 9000 и ISO 9001. Их достоинство по сравнению с другими системами оценки качества состоит в том, что они не накладывают каких-либо ограничений на размер, отраслевую принадлежность и форму собственности предприятия.

Используя стандарты ISO 9000, поставщик может продемонстрировать, что его система качества организована таким образом, чтобы не допустить, а при необходимости и предупредить несоответствие современным стандартам не только продукции, но и всех аспектов бизнес — деятельности, в том числе и управления организацией.

Система обеспечения качества ISO 9001 распространяется на **все виды деятельности предприятия**, начиная от налаживания процесса выпуска продукции (в отдельных случаях выпуск нового вида продукции сопровождается проектированием новой организационной системы) и до заключения договоров с последующим соблюдением договорных обязательств и послепродажного обслуживания.

Несомненное достоинство модели поддержания качества на основе международных стандартов семейства ISO 9000 и ISO 9001 состоит в том, что они описывают необходимые элементы, которые должна включать в себя система управления организацией, а не способы внедрения этих элементов конкретной организацией. Стандарты не навязывают организациям единообразие систем качества. Подход к индивидуальному решению задач управления организацией основан на том, что конкретная реализация процедур управления в значительной мере зависит от цели, вида производимой продукции и практического опыта. Благодаря этому обеспечивается уникальность организационных систем, и система качества одного предприятия отличается от системы качества другого предприятия.

Стандарты ISO 9000 и ISO 9001 описывают лишь минимальные требования, которые необходимо выполнить организации для доказательства своей способности к обеспечению качества во всех аспектах ведения бизнес — деятельности. Следует отметить, что переход организаций на описанные выше модели обеспечения жизнедеятельности на основе совершенствования качества — это не конечная цель их работы, а условие равномерного поступательного движения в направлении достижения поставленной общественно-значимой цели.

Современное представление о качестве изделий основано на принципе наиболее полного соответствия запросам потребителей. Потребителем продукции, выпускаемой организацией, может быть физическое лицо, другая организация или сложная организационная система, например государство.

Любые изделия описываются определенным набором характеристик. Они содержатся в описании технических условий, которым должна удовлетворять выпускаемая продукция, они же определяют организацию технологии производственного процесса. Составление набора потребительских требований представляет значительную сложность, так как

связано с социально-психологическими аспектами жизнедеятельности человека и с индивидуальными свойствами личности.

Существующие наработки в области изучения потребностей людей и связей между ними не дают возможности составить полное описание набора требований к конкретному изделию, однако с их помощью разработчик продукта или технологического процесса может добиться достаточно ощутимых практических результатов.

Следует отметить еще одну сложность, связанную с составлением описания набора требований. Оно связано с тем, что требования к качеству формируются не только как оцениваемые различными способами характеристики, но и как качественные показатели, определяемые психологическими требованиями. Среди них хороший вкус и привлекательный вид товара, надежность, долговечность и удобство использования и т.д. При этом оценки многих характеристик разными людьми могут быть диаметрально противоположными.

Так, например, если речь идет о производстве одежды и об использовании ткани в качестве сырья для обеспечения технологического процесса пошива одежды, то с точки зрения потребителя данного сырья (организации, занимающейся пошивом одежды) эта ткань должна быть приятной и модной расцветки, мягкой и не мнущейся и т.п. Покупатель этого товара предъявляет свои дополнительные требования. Ему хотелось бы, чтобы одежда была красивой, практичной и недорогой. Это означает, что в большинстве современных производств, ориентированных на человека как конечного потребителя продукции, при оценке спроса на нее невозможно обойтись только количественными показателями.

Итак, чтобы удовлетворять запросам покупателя, продукция должна иметь вполне определенные свойства. Степень соответствия свойства изделия и удовлетворяемых с его помощью потребностей определяет *качество* изделия. Многие организации считают, что их главная задача состоит в выпуске «самой качественной» продукции.

В теории организации проблема оценки качества продукции и деятельности организации в целом должна рассматриваться в контексте реализации закона самосохранения и борьбы организации за выживание. Если выпускаемая продукция будет обладать слишком высокой стоимостью, то в условиях конкурентной борьбы она не найдет сбыта на рынке товаров и услуг, что приведет к гибели организации. Поэтому в условиях рыночной экономики для оценки деятельности организации в целом следует использовать относительную оценку вида:

$$\{\text{Качество производимого продукта}\} = \{\text{мера качества изделия}\} / \{\text{стоимость}\}$$

Некоторые организации предполагают, что качество выпускаемой ими продукции и используемые методы работы говорят сами за себя. Для этого



нужно лишь довести до сведения потребителя информацию об успешной деятельности организации, например с помощью интенсивной рекламы. Но в условиях жесткой конкуренции этого недостаточно. Потребители не склонны к тому, чтобы слишком доверять заверениям производителя о высоком качестве выпускаемой продукции, они хотят иметь подтверждение, полученное из независимых источников.

В связи с этим с 80-х годов XX века начала развиваться система подтверждения качества выпускаемой продукции, основанная на выполнении процедуры сертификации качества. Эта система включает в себя оценку не только характеристик конечного продукта, но и эффективности системы управления качеством, действующей в организации. В конечном счете, она ориентирована на подтверждение эффективности действия системы управления всей организацией с позиций решения главной задачи любой организационной системы, заключающейся в удовлетворении социальных потребностей общества.

Интерес к сертификации систем качества во всем мире постоянно возрастает. К концу 1997 года только одним органом по сертификации систем качества TUV CERT (Германия) было выдано 14135 сертификатов. И это число ежегодно увеличивается на 20-25%. Однако, если на долю германских фирм из общего числа приходилось 8360 сертификатов, то деловые российские круги были представлены в этом списке всего 56 предприятиями, а украинские — лишь 16.

В условиях глобального рынка и глобальной конкуренции, когда потребитель может пользоваться продукцией, производимой в любой стране мира, он предпочитает производить закупки у предприятий, которые имеют соответствующие сертификаты качества, например в соответствии со стандартами ISO 9000 или ISO 9001. Это придает ему уверенность не только в качестве самой продукции, но и в том, что поставщик будет корректно выполнять свои обязательства по условиям поставки, гарантийного и послепродажного обслуживания.

Сертификация качества особенно важна для пищевых производств. При внедрении и сертификации систем качества по моделям международных стандартов ISO серии 9000 важная роль отводится технологическим процессам, а не только стандартам качества самой продукции. Решение этих задач тесно связано с обеспечением проблем социальной безопасности общества, так как позволяет описать критические состояния технологических процессов, которые могут привести к катастрофическим последствиям.

Интересен в этом плане опыт внедрения на зарубежных пищевых предприятиях специальной системы обеспечения безопасности пищевых продуктов, разработанной в США с учетом требований стандартов ISO серии 9000. Ее особенность состоит в том, что она представляемый собой систему анализа опасности по критическим точкам, и, следовательно, гарантирует контроль на всех стадиях производства пищевых продуктов.

Использование организацией в своей внешней и внутренней деятельности международного сертификата качества значительно повышает ее шансы в борьбе за выживаемость не только в стране ее размещения, но и на международном рынке.

Как следует из ранее приведенных данных, очень немногие предприятия России используют это мощное оружие в конкурентной борьбе. Улучшить ситуацию можно, изменив отношение менеджеров и разработчиков организационных систем к решению проблем управления качеством.

В конечном счете, это обеспечит развитие и утверждение в России полноценных рыночных отношений и заметно повысит ее авторитет на международном рынке. Успешное проведение указанных преобразований возможно только при условии активной поддержки со стороны правительства. Сегодня, ориентируя предприятия России на освоение современных методов качественного ведения бизнес-деятельности, российское правительство предлагает всем административным структурам государственного и муниципального уровня всемерно поддерживать предприятия, внедряющие у себя стандарт ISO 9000.

Многие годы оценка качества работы организаций в нашей стране производилась по качеству выполнения тех задач, которые общество перед ней ставит, причем эти задачи формулировались по оценке качества конечного продукта. Для их решения успешно использовались и используются по сей день различные стандарты. Наиболее известной и эффективной является система государственных стандартов — ГОСТ.

Действие этих стандартов распространяется не только на материальную продукцию, но и на различные услуги. Следует отметить, что благодаря усилиям Госстандарта и его подразделений, Академии проблем качества и других научно-технических объединений России работы по созданию, внедрению и сертификации систем качества на отечественных предприятиях и в организациях в последнее время заметно оживились.

В настоящее время в условиях насыщенности рынка и явно выраженных тенденций к глобализации экономической деятельности, что в частности связано с развитием информатизации экономики и электронной коммерции, для оценки перспектив выживаемости организации в условиях острой конкурентной борьбы используется понятие **менеджмента качества**.

В соответствии с этим понятием термин качество включает в себя, как уже отмечалось выше, не только качество конечного продукта, производимого организацией, но и достижение всех целей эффективного управления организацией. В них входят: соблюдение общих принципов современных методов ведения бизнес-деятельности, отношения между организацией и обществом, методы взаимодействия с другими организациями и государством и, наконец, взаимоотношения между людьми внутри самой организации.

Именно такой подход к оценке качества работы организации, подчеркнем это еще раз, в целом положен в основу разработки

международных стандартов качества ISO 9000 или ISO 9001. С помощью этих стандартов можно упростить и облегчить решение следующих задач, являющихся ключевыми для любой организационной системы:

- организация и оценка эффективности процесса управления;
- оценка соответствия организации современным требованиям;
- оценка адаптационных способностей организации при изменениях состояния рыночной среды и запросов потребителей;
- оценка профессиональной пригодности персонала;
- проведение сертификации организации;
- организация процесса производства;
- освоение методов информационной экономики и электронной коммерции;
- оптимизация процессов создания организационных систем.

Информатизация всех сторон общественной жизни, в том числе и экономической деятельности, привела к развитию новых направлений в проектировании организационных систем, в частности связанных с разработкой стандартов на организационную структуру систем управления. Основные принципы стандартизации элементов управленческой деятельности изложены в соответствующем разделе учебного пособия Смирнова Э.А. «Основы теории организации».

Стандартизация основных элементов системы управления обеспечивает внедрение наилучших управленческих технологий, позволяет сопоставлять цели, стоящие перед организацией, с ее материальными и управленческими ресурсами, разрабатывать систему критериев оценки эффективности организаций и решать ряд других важных задач проектирования и управления организациями.

Современная философия качества, воплощенная в международных стандартах ISO 9000 или ISO 9001, выдвигает ряд дополнительных требований к управлению организацией. Процедура сертификации может закончиться успешно, если система управления удовлетворяет минимальным требованиям (или стандартам в контексте рассматриваемых документов) в области менеджмента качества. Рассмотрим основные требования.

Деятельность организации может рассматриваться как процесс преобразования одного продукта (материального или нематериального) в другой. Результатом ее деятельности может быть создание оборудования для использования в технологических и производственных процессах на других предприятиях, информация (данные маркетинговых исследований, предназначенные для планирования торговых операций), товары народного потребления, продукты питания, различные виды услуг и т.п.

Входом организации являются в большинстве случаев результаты труда других организаций в виде материальных объектов или информации. В некоторых случаях входом являются природные ресурсы или результаты каких-либо природных явлений. В ISO 9000 выделяются четыре общих категории продукции:

- оборудование (технические средства);
- интеллектуальная продукция или средства, под которыми понимается результат интеллектуальной деятельности, включающий в себя информацию, предназначенную для обеспечения жизнедеятельности других организаций. Она может представляться в виде консультационных услуг, разработок методик реализации технологических процессов или ведения бизнес-деятельности, программ решения различных задач управления, информационных массивов, содержащих данные о состоянии рынка и действиях организаций, аудио-видео и печатной продукции самого разнообразного содержания;
- материалы, предназначенные для дальнейшей переработки и использования в других производствах (различные виды энергоресурсов, металл, пиломатериалы, пластмассы, химические материалы, сельхозпродукция и т.п.);
- товары народного потребления, продукты, услуги.

Основной задачей построения подобной классификации является выделение категорий конечного продукта, в рамках которых требования, предъявляемые к системам управления качеством деятельности производящих организаций, будут идентичны. Общее руководство качеством достигается посредством управления процессами, происходящими в организации.

В организации целесообразно использовать обобщенную схему управления качеством, основанную на том, что в соответствии с международными стандартами ISO 9000 или ISO 9001 **деятельность организации** следует рассматривать как процесс преобразования исходного продукта в некоторый конечный продукт.

Концептуальной основой ISO 9000 является то, что организация создает, обеспечивает и улучшает качество продукции при помощи сети процессов. Общий процесс деятельности организации представляет собой сложную параллельно — последовательную композицию промежуточных процессов, которые должны подвергаться анализу и постоянной корректировке.

Для обеспечения оптимального управления качеством и организации взаимодействия между этими процессами в сети, ISO 9000 предполагает наличие у каждого процесса уполномоченного лица - так называемого **владельца процесса**. Это лицо несет ответственность за данный процесс, его задача состоит в том, чтобы обеспечивать однозначное понимание всеми участниками процесса их ответственности и полномочий. Процесс управления организацией должен быть направлен на создание взаимодействия всех управляющих и исполнительных подразделений организации.

Традиционная концепция руководства организацией включает в себя строго формализованную деятельность руководителя: постановку задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задачи, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за

недостаточную производительность. При этом действия подчиненных строго соответствуют распоряжениям формального лидера.

Концепция перехода к управлению качеством работы организации ориентирует менеджеров всех уровней на создание такого социального микро- и макроклимата, когда каждый член коллектива считает для себя необходимостью систематически улучшать результаты своего труда в целях усовершенствования работы организации в целом. Для каждого становится нормой правило: «Завтра работать чуть-чуть лучше, чем сегодня». В этом случае лидеру для большего вовлечения подчиненных сотрудников в процесс выработки и достижения общей цели необходимо сделать следующие шаги:

- добиваться общего видения цели - руководитель должен обладать видением цели, к достижению которой он направляет фирму, и сделать ее понятной каждому члену организации;

- давать возможность действовать другим - руководитель в данном случае развивает в сотрудниках чувство вовлеченности в общее дело;

- критически оценивать текущие порядки - руководитель должен возглавлять «движение за постоянное совершенствование качества».

При реализации концепции управления качеством важно внушить каждому члену организации веру в свои возможности, выработать у него понимание исключительной значимости возложенной на него в рамках организации миссии. Указанные факторы должны использоваться как основа выработки личностных мотиваций, побуждающих каждого сотрудника к постоянному самосовершенствованию, целью которого будет стремление улучшить свою работу, добиваться большего. Коллектив организации подбирается таким образом, чтобы руководители могли доверять своим исполнителям. Только в этом случае руководитель может делегировать часть своих полномочий подчиненным как в области ответственности за используемые материальные и денежные ресурсы, так и в вопросах управления качеством.

При подборе персонала особое значение приобретают оценки не только чисто профессиональной пригодности персонала, но и социально-психологических качеств личности, с учетом подверженности воздействию разработанной системы мотиваций. Взаимоотношения руководителя коллектива с подчиненными членами организации должны быть организованы так, чтобы вызвать у работников желание оправдать доверие руководителя. Здесь применяется весь набор технологий менеджмента систем качества, описанный в стандартах ISO 9000 и 9001.

Любая организация представляет собой сложную открытую управляемую социально-экономическую систему, преобразующую некоторый входной продукт в иной материальный или нематериальный продукт, потребителем которого являются другие организации или отдельные лица. В деятельности организации всегда присутствуют внешние и внутренние цели. Внутренние цели, как правило, сопряжены с коммерческой идеей, с проблемами увеличения собственного дохода, обес-

печения стабильного развития организации, удовлетворения материальных и духовных потребностей членов коллектива. Внешние цели — это те, на которые рассчитывает общество, поддерживая деятельность организации. Они должны быть направлены на решение определенных социальных задач. В самом общем смысле деятельность всех организаций ориентирована на повышение качества жизни общества как его понимает общество.

Ранее отмечалось, что оценка качества деятельности организации является весьма сложной задачей, так как она включает в себя большое количество показателей, многие из которых не описываются количественно. Кроме того, она обязательно включает в себя показатели взаимоотношений между организацией и потребителем ее конечного продукта, а также всеми участниками логистического процесса. Оценка качества должна учитывать внутренние коммуникации и связи, отношения с государством и обществом в целом. В последние годы в систему рассматриваемых показателей, как правило, включаются еще и требования экологической безопасности.

Способность организации к выживанию во многом определяется ее **востребованностью** в качестве надежного партнера в хозяйственной и социальной деятельности. Поэтому в условиях развития мировой системы торговли, острой конкурентной борьбы, насыщенности рынка товарами и услугами потребители конечного продукта требуют независимого и объективного подтверждения качества организации по всем наборам показателей, а не только по качеству конечного продукта.

Путем усовершенствования и упорядочения управленческой деятельности обеспечивается **эмерджентность** организации — появляется новое *высшее качество* организационной системы. Эмерджентность предполагает два типа изменений: количественные, определяемые сложением исходных качеств, и качественные, не сводимые к исходным параметрам и не обусловленные какими-либо материальными изменениями. Американские ученые Р. Селлерс, У. Монтегю, А. Лавджой видят в эмерджентности проявление внутренней динамичности системы. Частным случаем эмерджентности является синергия. Эмерджентность в более обобщенном виде может рассматриваться как процесс перехода количества в качество в рационально организованной, динамически развивающейся системе.

Очевидно, что выполнение минимального набора требований по обеспечению качества системы управления организацией является необходимым, однако недостаточным условием выживаемости организаций в условиях конкуренции. Успешно будут развиваться только те организации, которые выполняют свою работу более качественно, чем их конкуренты. Для определения перспективности действующей или проектируемой организации оценка качества должна носить рейтинговый характер. Таким образом она позволит, если не полностью, то хотя бы частично упорядочить организации по признаку «лучше — хуже», т.е. провести ранжирование организаций по качеству их деятельности.

На работу организации оказывают влияние разнообразные субъекты, объекты и факторы внешней и внутренней среды. Поэтому в процессе оценки качества должно производиться одновременное и согласованное изучение совокупности показателей, характеризующих основные аспекты управления. Содержательный вывод о качестве организационной деятельности может быть получен путем выявления качественных и количественных отличий анализируемого объекта от эталонной модели, построенной на основе изучения деятельности предприятий, наиболее успешно работающих в аналогичной сфере хозяйствования.

### **6.3. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности**

В истории человечества новации в области технологий не раз оказывали революционное влияние на общественное и экономическое развитие. В последние десятилетия благодаря стремительному развитию информационных технологий мировое сообщество вступило в эпоху формирования нового информационного пространства, которое создается на базе компьютеризации и сетевых телекоммуникаций. Это объективное явление современной действительности, рассмотренное нами в рамках закона информированности и упорядоченности, сопровождается нарастанием объемов социально значимой информации, используемой в системах управления организационными системами с целью рационализации их деятельности. Накапливаемая в процессе развития общества информация становится источником экономии времени и общественного труда, т.е. мощным фактором ускорения общественного развития.

Уровень информатизации процессов управления стал одним из наиболее важных показателей социально-экономического прогресса, достигнутого государством и отдельной организацией. С качественной стороны увеличение объемов информации, используемой в решении задач управления организациями, приводит к рационализации человеческого труда и росту благосостояния. Под влиянием описанных процессов уже сейчас в человеческом обществе сформировалась группа людей, для которых основным профессиональным занятием стала работа с информацией.

Информатизация общества вызвала изменения во всех сферах жизни и во многом способствовала возникновению новых типов отношений между деловыми организациями как субъектами экономической деятельности. Прямым следствием появления нового типа рыночных отношений стали рационализация взаимоотношений между организациями и использование более эффективных методов целенаправленного управления в рамках отдельных организационных систем. Конечная цель происходящих в настоящее время процессов информатизации - это превращение современного общества в информационную цивилизацию с гуманистическим и рациональным устройством. По мере развития этих процессов будет

происходить все большая гармонизация социально-экономической деятельности.

В современных высокотехнологичных производствах информация, наряду с менеджментом, все в большей степени выступает в качестве «организатора производства». Информационные ресурсы организации увеличивают совокупную мощность материальных и социальных компонент и максимизируют синергетический эффект.

С позиций рационализации можно выделить следующие основные направления воздействия накопленного информационного ресурса на деятельность организации:

- создание новых более совершенных технологий производства конечного продукта;
- использование методов, обеспечивающих повышение эффективности управления деятельностью организации;
- качественное изменение характера труда членов коллектива организации, благодаря переходу его на новый образовательный и профессиональный уровень.

В экономической деятельности современного общества участвует большое количество различных организаций. Между ними установлены коммуникационные связи, налажены деловые партнерские отношения, определяющие не только долю их участия в решении общей задачи, но и меру ответственности за невыполнение возложенных на них функций. В этих условиях наглядно проявляется рационализирующее воздействие среды электронной коммерции на ведение бизнес-деятельности.

Рационализирующее воздействие электронной коммерции на деятельность деловых организаций оказалось настолько значительным, что вызвало стремительный рост интереса к освоению новых методов ведения бизнес-деятельности и во многом определило революционный характер процессов, протекающих в современной экономике.

Основной отличительной особенностью среды электронной коммерции является то, что в этой среде установление партнерских и договорных отношений, равно как и выполнение различных финансовых операций между организациями и банками, происходит с максимальной степенью рационализации, т.е. в реальном масштабе времени в процессе общения партнеров на виртуальной интернет-площадке.

Особенно заметно влияние методов электронной коммерции на один из важнейших элементов процесса рационализации — на снижение издержек в сфере экономической и организационной деятельности, связанной с обеспечением товародвижения. В экономической науке эти издержки называют транзакционными. К транзакционным издержкам в деятельности деловых организаций принято относить издержки, возникающие в ходе ведения переговоров и заключения соглашения (договора или контракта). Это среди прочего временные и материальные затраты, связанные с



пересылкой и обработкой документов, транспортировка материальных ресурсов, перевод денежных средств.

Оценим влияние новых информационных технологий ведения бизнес-деятельности на транзакционные издержки. Реализация всех этапов логистического процесса, обеспечивающего движение товара от производителя к потребителю, требует обработки значительных объемов информации и интенсивного обмена данными между всеми его участниками. Как отмечается в работе К. Эрроу, посвященной анализу роли транзакций в регулировании рыночных отношений, транзакционные издержки вбивают клин между ценами продавцов и покупателей и тем самым приводят к значительным материальным потерям, нанося с позиций традиционной экономической теории ущерб общественному благосостоянию.

Работа в среде электронной коммерции коренным образом меняет воздействие транзакционных временных и материальных издержек на ведение экономической деятельности. В связи с этим возникло новое направление в экономике, которое получило название *экономики без трения*. Такое название объясняется тем, что установка деловых контактов, заключение партнерских и договорных отношений в системе электронной коммерции осуществляется практически одновременно. Это означает, что, несмотря на возможное нахождение партнеров в достаточно отдаленных точках земного шара, они работают как бы в одном виртуальном офисном помещении, видят друг друга, обмениваются мнениями, ведут совместную работу с документами.

Неисчерпаемые возможности предоставляются современными сетевыми технологиями в бизнес-деятельности. Договаривающиеся стороны избавляются от необходимости перепроверки документов, поездок для организации совместных переговоров и многого другого. Теоретически потери времени на заключение договорных транзакций сводятся к нулю. Материальные потери сводятся к оплате за абонентское обслуживание в сети.

Например, стоимость финансовых транзакций между организацией и банком сокращается в десятки и сотни раз, время на их проведение исчисляется секундами. Именно поэтому, по аналогии с механикой, среда перемещения материальных и денежных ресурсов в системе электронной коммерции получила название среды «без трения», т.е. без сопротивления Вашим действиям в ведении бизнеса.

Единственное исключение из общих тенденций — это транспортные транзакции. Использование новых информационных технологий повлияло на скорость и четкость организации процесса перевозки, но не на скорость движения транспортных средств и стоимость используемых при перевозке энергоносителей.

Оценивая влияние методов электронной коммерции на условия выполнения экономических транзакций, прежде всего надо установить набор критериев, по которым будет производиться оценка. Очевидно, что базовым

критерием является цена произведенной операции. Но для обобщенной оценки эффективности протекания бизнес-процессов одной этой оценки явно недостаточно.

Следующим важным критерием является скорость выполнения операции. Поскольку в данном случае речь идет о построении обобщенных оценок, то нас прежде всего будет интересовать время выполнения операции. В реализации современных технологий выполнения транзакций, как правило, бывает задействовано несколько организаций, большое количество людей, разнообразные технические ресурсы. От четкой работы каждого из объектов, от слаженности их действий зависит конечный результат.

Надежность всех звеньев сложной цепи принято характеризовать общим уровнем риска, связанного с невыполнением операции. При этом надо иметь в виду, что к серьезным последствиям может привести не только невыполнение операции, но и задержка во времени, а иногда и слишком преждевременное ее выполнение. В связи с этим в качестве следующего критерия мы выбираем оценку степени риска.

И, наконец, еще одна характеристика, важнейшая с точки зрения человеческой психологии и, безусловно, влияющая на весь ход выполнения процесса, — это удобство выполнения операции в сети.

Одним из наиболее существенных признаков рационализации торговых операций является стягивание пространства в одну точку на экране, что позволяет решать в реальном масштабе времени проблемы многих деловых организаций, занимающихся ведением торговых операций или оказанием услуг с помощью сети Интернет и находящихся на значительном удалении от своих клиентов.

Другим, не менее важным признаком рационализации деятельности организаций является возможность прямых контактов в мировом интернет-пространстве между продавцами и покупателями, что приводит к возможности равноправной конкуренции для многих предприятий, расположенных во всех точках земного шара. Покупатели и продавцы в реальном масштабе времени получают информацию о ценах, качестве и условиях поставки, предлагаемых различными конкурентами.

Наиболее очевидно рационализирующее воздействие методов электронной коммерции в цепочке *«продавец- покупатель»* (Business to People), т.е. в системе электронной торговли.

Не менее значительно рационализирующее влияние электронной коммерции и в сфере *«бизнес-бизнес»* (Business to Business), определяющей взаимодействие между субъектами экономической деятельности: производителями энергоресурсов, производственными предприятиями, банками и биржами, торговыми, транспортными, страховыми организациями и т.д.

Рационализирующее влияние электронной коммерции на деятельность организационных систем в области *«бизнес-администрация»* (Business to Administration) также является весьма значительным. Во многом оно связано

с возможностью мгновенного обмена информацией и общения с представителями государственных организаций в реальном масштабе времени независимо от пространственной удаленности.

Следует отметить, что определяющим моментом массового перехода к рациональным методам ведения бизнес-деятельности с использованием современных информационно-коммуникационных сетевых технологий будет принятие закона об электронной подписи. Только после его разработки и утверждения документы, пересылаемые по сети, а, следовательно, и все способы делового общения между организациями приобретут законную юридическую силу.

В США такой закон уже принят, в России он пока еще находится в стадии обсуждения. На необходимость скорейшего принятия этого закона не раз обращали внимание ведущие ученые и государственные деятели нашей страны.

Характеристика революционных преобразований, вызванных влиянием новых информационных технологий на жизнь общества и деятельность деловых организаций, будет далеко не полной, если ограничиться только рассмотрением их влияния на процессы взаимоотношений между субъектами экономической деятельности.

Среда электронной коммерции способствовала рационализации функционирования организаций, а в особенности их систем управления. Если в 1998 г. средства электронной коммерции в европейских странах использовались преимущественно в сфере маркетинга и при оказании экспедиционных услуг, то в 1999 г. около трети компаний стали использовать возможности электронной коммерции для управления бизнес-процессами внутри фирм. Качество, надежность и быстрота выполнения процедур, связанных с обеспечением решения задач управления, превышают самые смелые ожидания.

Одной из важнейших составляющих, определяющих выживаемость организации в условиях глобального рынка и острой конкуренции, является эффективный маркетинг. Рационализирующее влияние на эту, необходимую для любой деловой организации область деятельности трудно переоценить. Это связано с тем, что сетевые информационные технологии позволяют производить многоуровневые исследования вплоть до персонифицированного учета запросов всех потребителей.

Современные организации могут позволить себе иметь собственные базы данных, обеспечивающие не только маркетинговую составляющую действия системы управления, но и полное информационное обеспечение по вопросам финансовой и административной деятельности организации, а также управления персоналом.

Необходимость детализации информации связана с требованиями, предъявляемыми современными экспертными системами для быстрого принятия адекватных решений по вопросам управления организацией. Использование в решении задач управления современных программных

продуктов, подобных экспертным системам, позволяет рациональными способами решать задачи оперативного контроля за деятельностью организации и при необходимости осуществлять оперативную коррекцию, что значительно повышает адаптивные свойства организационных систем, т.е. их способность приспосабливаться к быстро изменяющимся условиям глобального рынка и часто меняющимся запросам потребителей. Благодаря этому жизнедеятельность организаций становится гораздо более рациональной с позиций выполнения основной цели их существования - решения социальных задач, стоящих перед обществом, что дает возможность решать проблемы менеджмента с ориентацией на запросы потребителя.

Проводимые научные исследования в области изучения развития организационных систем и накопленный опыт использования новых информационных технологий показали, что рационализирующее воздействие новых методов ведения бизнес-деятельности успешно проявляется только в том случае, если сама организация, в особенности действующая в ней система управления, удовлетворяет определенным требованиям.

Систематизация этих требований привела к появлению новой идеологии функционирования организаций, называемой Best Practice (BP). В рамках BP деловые организации должны постоянно повышать качество и эффективность всех направлений своей деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности на мировом рынке. Для этого необходимо внедрять новые технологии управления, позволяющие реагировать на изменения конъюнктуры без малейшего промедления, чтобы всегда быть впереди конкурентов.

Быстро меняющаяся или нестабильная среда глобального рынка подразумевает высокую степень изменчивости основных экономических параметров, непосредственно связанных с ведением деловой активности. Это и спрос, предложение, нужды и запросы клиентов, действия конкурентов в соперничестве за рынок сбыта, изменение законодательной базы внутри одной страны или от страны к стране при развитии торговли в нескольких странах.

Деловая организация, действующая в современных условиях ведения бизнеса, должна уметь выдерживать жесткую конкуренцию со стороны соперников и мгновенно адаптироваться к происходящим изменениям. Её система управления должна быть организована так, чтобы указанные свойства были нормой работы, а не исключительными и временными факторами.

Основной проблемой, препятствующей развитию современных деловых организаций, является не недостаток капитала, а отсутствие необходимой информации для его использования с наибольшим успехом. Часто приходится слышать от зарубежных экспертов, что основным тормозом развития нашей экономики является отсутствие квалифицированного менеджмента. Знания и опыт менеджера являются частью информационного ресурса организации.

Информатизация как процесс рационализации управления организаций только тогда может принести ощутимые плоды, когда она сопровождается опережающим ростом профессиональной подготовки менеджеров всех уровней. Скорость обновления научно-информационного потенциала работников звена управления организацией должна не только соответствовать меняющимся потребностям общественного производства, но и опережать их. Любое управленческое решение - это элемент рационализации, содержащий в себе прогноз развития организации, включая процедуру оптимизации путей достижения поставленной цели.

Экономисты, ориентированные на практическую деятельность, предлагают сформулировать основной мотив внедрения электронной коммерции в экономическую деятельность как *рационализацию затрат в цепи доставки продукта от производителя к потребителю при увеличении товарооборота*.

Рационализирующее воздействие новых информационных технологий на организационные системы всех типов связано с возможностью непосредственного общения деловых партнеров в реальном времени и мгновенным преодолением огромных расстояний. Это воздействие настолько велико, что в ближайшее время следует ожидать стремительного роста числа организаций, которые сменят свои офисы на место в мировом сетевом пространстве. Такой переход является наиболее рациональным для деловых организаций, ведущих международную деятельность или работающих с большим количеством партнеров и клиентов, разбросанных на достаточно больших расстояниях.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое рационализация?
2. Кем были сформулированы принципы рационализации?
3. Когда принципы рационализации стали использоваться в России?
4. На чем основывается рационализация в современных условиях?
5. Каковы показатели результативности рационализации?

## **7. Коммуникации в организации**

### **7.1. Понятие и значение коммуникаций в организации.**

Для нормальной эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходимо синхронизировать, правильное и точное понимание передаваемого. Поэтому многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, учреждении, фирме. Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются

жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением.

Управление организационными отношениями входит в сферу деятельности руководителя любого уровня. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей.

**Организационные коммуникации** — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

**Цель** коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Организации без коммуникации не существует. При отсутствии коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации.

Организационные отношения включают внутренние и внешние связи - коммуникации, которые рассматриваются как явление и как процесс.

**Коммуникации как явление** представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота.

**Коммуникации как процесс** - это фактические отношения работников друг к другу, клиентам, поставщикам, потребителям, кроме того, между человеком и информационными отношениями.

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой, между подразделениями компании, между работниками подразделений по уровням производства и управления, неформальные.

Коммуникационный процесс предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией.

Отправитель, желающий передать собственные идеи или любую другую информацию, должен предварительно придать им форму, пригодную для передачи и восприятия получателем: превратить их в слова, математические символы или рисунки. Этот процесс называется кодированием, или

зашифровкой, послания. После того как информация закодирована, она может быть отправлена по одному или нескольким передаточным каналам: по почте, телефону, телеграфу и т.д. Выбор канала передачи во многом зависит от метода кодирования. Устная информация может быть передана по телефону, при встрече, с помощью видеозаписи, однако для этой цели не могут быть использованы почта, факс или посыльный

После получения послания происходит его расшифровка — попытка получателя воспроизвести содержание оригинального сообщения. От того, насколько точно это будет сделано, зависит точность интерпретации получателем идей и намерений отправителя и соответственно эффективность коммуникации.

Расшифровав послание, получатель вступает в процесс обратной связи с отправителем. Обратная связь является очень важным моментом коммуникационного процесса. Она позволяет отправителю определить, насколько адекватно было интерпретировано его послание, и возобновить коммуникацию в случае недопонимания или ошибки при его расшифровке. Отсутствие обратной связи также является своего рода обратной связью, часто приводящей к недопониманию и потерям.

Коммуникация не является процессом, происходящим исключительно между отправителем и получателем послания. Существует множество факторов, снижающих чистоту передачи информации и искажающих само послание. Такие факторы называются **коммуникационными помехами**, или **шумом**. К ним можно отнести технические характеристики телефонных и радиосистем, недостаточное знание иностранного языка и недостаточное владение навыками письменной речи, дефекты речи и слуха. Помехи могут возникать на любом из этапов коммуникационного процесса и значительно снижать его эффективность

Коммуникационный процесс в организации или в группе реализуется через следующие функции:

- **информативную** - передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решений;
- **мотивационную** - побуждение работников к исполнению и улучшению работы с помощью управления поведением, убеждения, внушения, просьбы, приказы и т.д.;
- **контрольную** - отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- **экспрессивную** - способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний и отношению к происходящему, а также удовлетворение социальных потребностей.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации, поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;

- мастерство коммуникации необходимо для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

В настоящее время выделяют следующие типы коммуникаций: внутриличностную, межличностную, коммуникацию в малой группе, общественную, внутренне оперативную, внешнеоперативную, личностную и др.

**Внутриличностная коммуникация** - это коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Он является и посылающей, и принимающей стороной, его мысли и чувства создают послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь - это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

**Межличностная коммуникация** - это коммуникация с другим человеком. В этом типе коммуникации индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи служит взгляд или звук, а обратной связью — ответ каждого участника этой коммуникации.

**Коммуникация в малой группе** возникает, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-либо целью. В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же.

**Общественная коммуникация** - это послание выступающего аудитории. Общественная коммуникация возникает тогда, когда группа становится слишком большой. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе. Однако возможны более громкий голос и экспансивные жесты и др.

**Внутренне оперативная коммуникация** состоит из структурированной коммуникации в пределах организации, непосредственно направленной на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация представляет собой часть деятельности организации.

**Внешнеоперативная коммуникация** связана с достижением организацией своих целей или с межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее.

**Личностная коммуникация** определяется как случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются. Люди ощущают постоянную потребность в общении.

Традиционно выделяют две формы коммуникаций - вербальную и невербальную.

При **вербальной коммуникации** в качестве символа используют слова человеческого языка.



**Невербальная коммуникация** предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела.

Для взаимодействия со своими сотрудниками руководители выбирают различные коммуникационные методы. Выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга.

**Устная коммуникация** наиболее эффективна с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи.

**Письменная** - обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени.

Современные организации используют практически все доступные методы коммуникации для достижения стоящих перед ними целей. Наибольшее распространение получили следующие коммуникационные средства: внутриорганизационные правила и процедуры, меморандумы, справочник сотрудника, внутриорганизационные издания, электронная почта.

**Внутриорганизационные правила и процедуры** представляют собой письменный документ компании, устанавливающий порядок действий ее сотрудников в определенной сфере организационной жизни.

**Меморандум** - это формальное письменное обращение одного сотрудника организации к другому (нескольким). Он содержит фамилии адресатов, сотрудников, которым направляются копии, дату написания и тему послания. В форме меморандумов сегодня осуществляется от 60 до 80% письменной коммуникации между руководителями и специалистами компаний в экономически развитых странах.

**Справочник сотрудника** - брошюра, содержащая основную информацию об организации, в которой работает сотрудник. Сегодня справочники являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства организаций развитых стран. Справочники сотрудника преследуют три основные цели:

- изложить базовые ценности и философию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- объяснить сотрудникам, что руководство компании ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в компании.

**Внутриорганизационные публикации** (многотиражки, газеты, журналы) представляют собой периодические издания, публикующие

разнообразные материалы, в основном связанные с организацией и ее деятельностью.

**Электронная коммуникация** является наиболее быстро развивающимся средством организационной коммуникации, позволяющим увеличить интенсивность информационного обмена в сотни раз. Электронная почта дополняет внутриорганизационные меморандумы такими важными характеристиками, как расширение круга адресатов, высокая скорость передачи и обратной связи; снижает организационные издержки на бумагу, почту и курьеров. Электронная коммуникация в определенной степени позволяет преодолеть проблему взаимодействия в географически разбросанной организации, позволяет объединять усилия сотрудников, которые находятся за тысячи километров друг от друга.

Однако использование электронных средств коммуникации порождает новые проблемы:

- 1) сокращение прямых контактов между сотрудниками приводит к исчезновению эмоционального аспекта в деловых отношениях;
- 2) объем информации создает угрозу перегруженности сотрудников и в первую очередь руководителей;
- 3) сохранение конфиденциальности информации при использовании электронных сетей.

## **7.2 Основные направления и элементы коммуникаций**

Информационный обмен в каждой организации осуществляется в соответствии с определенной внутренней логикой. Организационная структура и культура определяют кто, с кем и в какой форме может общаться внутри предприятия. Для выполнения своих производственных функций сотрудники организации должны взаимодействовать, т.е. вступать в общение друг с другом. От того, насколько эффективно это общение, во многом зависят производственное поведение каждого из сотрудников и успех организации в целом.

В организации существуют три основных направления коммуникационных потоков: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Каждое из направлений предполагает взаимодействие сотрудников, находящихся на разных уровнях организационной иерархии.

**Коммуникация сверху вниз** предполагает передачу информации от руководителя подчиненному. Главная цель состоит в предоставлении информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации. Этот вид коммуникации наиболее распространен в современных организациях. Коммуникация сверху вниз играет важнейшую роль в управлении организацией. Она непосредственно влияет на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции и обеспечивать достижение организационных целей. Основными формами коммуникации сверху вниз являются: приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры. При коммуникации сверху вниз информация проходит

через значительное число организационных уровней, поэтому риск ее искажения велик.

**Коммуникация снизу вверх** предполагает передачу информации от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах, а также для доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе сложившегося положения дел.

Горизонтальная коммуникация осуществляется между сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне: заместителями генерального директора, руководителями отделов, отделом человеческих ресурсов и продаж, инженерами конструкторского бюро. Основной целью горизонтальной коммуникации является обмен информацией для координации действий подразделений и сотрудников, т.е. для оптимизации производственного поведения и реализации целей организации. Значение этого вида коммуникации возрастает по мере того, как сокращается количество иерархических уровней в организации.

Основными элементами коммуникации являются: источник, кодирование, передача сигнала, канал, расшифровка-прием, обратная связь, помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала.

**Источником** в организациях являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

**Кодирование** - перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника.

**Передача сигнала.** Цель источника выражена в форме сигнала. Это то, с чем источник собирается эффективно связываться с приемником, а форма, которую сигнал принимает, зависит от используемого канала.

**Канал** относится к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это - устное обращение друг к другу, телефон, групповые собрания и др.

**Расшифровка-прием** - каждый приемник расшифровывает сигнал в свете своего предыдущего опыта и формы рекомендации. Чем ближе сигнал к цели, тем эффективнее коммуникация.

**Обратная связь** - источник надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко бывает совершенна, желательна обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Обратная связь позволяет руководителю определить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

**Помехи и барьеры** - факторы, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся: отвлечения, неправильная интерпретация, статусное различие между руководителями и подчиненными, приемник слышит только то, что хочет услышать, и др.

Качество организационной коммуникации оказывает непосредственное влияние на производственное поведение сотрудников. Значение коммуникации в управлении возрастает по мере увеличения уровня информатизации современных организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации зависят от множества факторов. Они подразделяются на две группы: индивидуальные и организационные.

Под **индивидуальными факторами** понимается все то, что связано с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене.

Исследования показывают, что есть ограниченное количество проблем (коммуникационных барьеров), снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Существует несколько стратегий, позволяющих достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

Во-первых, организации должны обращать специальное внимание на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных из них относятся: активное слушание и предоставление обратной связи.

Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнить полученное послание.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации.

Под **организационными факторами** понимаются: организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение.

Чем больше иерархических уровней в организации, тем сложнее передача информации и выше вероятность ее искажения. Также негативно сказывается на эффективности внутриорганизационной коммуникации неравенство в статусе сотрудников, находящихся на различных организационных уровнях, добавляющее к чисто техническому фактору психологические барьеры для обмена информацией.

Информационная перегруженность может возникнуть в том случае, если организация представляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций.

Традиционными средствами минимизации эффекта перегруженности являются фильтрование информации и определение приоритетов в ее обработке. Фильтрация может стать и серьезным барьером внутриорганизационной коммуникации в том случае, когда информация просеивается и корректируется в интересах отдельных сотрудников, а не целей организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое коммуникация? Какова роль коммуникации в управлении современной организацией?
  2. Что представляет собой коммуникация как явление и как процесс?
  3. Каковы основные элементы коммуникационного процесса?
- Приведите примеры каждого из элементов.
4. Дайте характеристику основных типов коммуникаций.
  5. Какие существуют коммуникационные методы?

## **Список литературы**

### **Основная:**

1. Баранникова А. Ф., Теория организации, М, ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
2. Дедушева Л.А., Грибов П.Г. Общая теория организации. МГИУ, 2010
3. Иванова Т.Ю., Теория организации, М, Кнорус, 2012.
4. Мильнер Б.З., Теория организации, М, Инфра-М, 2010г.

### **Дополнительная:**

1. Дафт Р.Л., Теория организации, М, ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
2. Третьякова Е.П., Теория организации, М, Кнорус, 2009.

Печатается в авторской редакции.

---

Подписано в печать 22.10.2013. Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная.

Усл.печ.л. 8,25, усл. изд. л. 8

Тираж 100 экз. Зак. № 3937.

---

ООП МИИР, 115280, Москва, ул. Автозаводская, д. 16

Отпечатано в типографии

АНО Международного института "ИНФО–Рутения"