

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



**Н.Н. Макарова**

# **Организационное проектирование**

*Рекомендовано в качестве учебного пособия  
Редакционно-издательским советом  
Томского политехнического университета*

Издательство  
Томского политехнического университета  
2013

УДК 658.5.011(075.8)

ББК У9(2)29-2я73

М 152

**Макарова Н.Н. – автор-составитель.**

М 152

Организационное проектирование: учебное пособие / Н.Н. Макарова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 93 с.

Учебное пособие подготовлено на кафедре социологии, психологии и права и предназначено для очной, заочной и дистанционной форм обучения гуманитарных специальностей и направлений бакалавриата.

удк 658.5.011(075.8)

ББК У9(2)29-2я73

©ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет», 2013

© Макарова Н.Н., 2013

© Оформление. Издательство

Томского политехнического университета, 2013

<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>	
ГЛОССАРИЙ-----	4
ВВЕДЕНИЕ -----	5
1. ПОНЯТИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ-----	7
2. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СУЩНОСТЬ И ПРИЗНАКИ --	17
3. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ЕЕ КЛАССИФИКАЦИЯ ---	27
4. СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ -----	33
5. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ -----	42
6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНТЕГРИРУЮЩИЙ ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИИ -----	47
7. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ -----	64
8. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ -----	69
9. ЗАКОНЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ-----	78
10. СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ-----	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ -----	90
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ -----	91
ЛИТЕРАТУРА К КУРСУ -----	92

## ГЛОССАРИЙ

**Организационное проектирование** - это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента.

**Контекстуальные переменные** - это совокупность элементов внутренней среды организации (набор ситуационных переменных), определяющих специфику ситуации, в которой она действует.

**Организация** - группа людей, деятельность которых специально координируется для достижения сознательно поставленной общей цели или целей.

**Реинжиниринг** - перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления.

**Типология** – классификация объектов по общности признаков.

**Структура организации** - это порядок ее построения и принципы организации ее деятельности.

**Потребность** – это состояние человека, определяемое необходимостью в чем-либо.

**Мотивация** – это комплекс мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам.

**Звенья управления** – это обособленные подразделения со строго определенными функциями.

**Миссия организации** – общая цель, выражающая причину ее существования.

**Закон** – отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении и в организационном развитии.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования структур управления затрудняются совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин: в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления; в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами; создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования; проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

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

В самом общем виде организационное проектирование можно определить как процесс упорядочения организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

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

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для

создания и осуществления на практике организационной, производственной системы.

Организация представляет собой одновременно и функцию, и способ управления. Организационные механизмы лежат в основе человеческой деятельности. Именно в рамках организаций повсеместно осуществляется жизнь людей. В организациях переплетаются и уживаются интересы отдельных личностей и групп, дисциплина и свободное творчество, жесткие нормативные требования и реализация неформальных инициатив. У каждой организации - от детского сада до коммерческого банка - свое лицо, своя культура, свои традиции и своя репутация. Однако, несмотря на огромное различие форм и способов их существования, у всех них есть множество общих черт, которые позволяют их объединить в единый социальный феномен - организации как способ человеческой деятельности. Не познав их сущности, не поняв закономерности их развития, нельзя ни управлять ими, ни использовать их во благо каждой личности и общества в целом. А ведь именно такая задача ставится перед менеджерами.

Со временем условия функционирования организаций изменились. Образование и раздел мирового рынка, компьютеризация экономики, растущая взаимозависимость производителей, насыщение общества материальными благами в экономически ведущих странах приводит к постепенному перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуальных услуг. С развитием технологий исчезает экономическая стабильность, а с ростом конкуренции изменилась роль потребителя. В подобной, ориентированной на клиента экономической ситуации организации действуют на стремительно изменяющемся рынке. Меняются и сами организации, их структуры, функции, задачи.

Построение курса отражает организационную концепцию и логику существования самой организации.

Алгоритм организационного моделирования предполагает самостоятельную групповую работу студентов по овладению теоретическим материалом в практическом применении. Этот вид работы позволяет формировать организационную, креативную и коммуникативную компетенции студентов.

Вся литература, указанная в списке, использовалась в той или иной мере при написании учебного пособия.

## **ТЕМА 1. Понятие проектирования организационных систем. Методология проектирования**

*Цели и задачи организационного проектирования. - Подходы к проектированию организационных систем - Основные процессы в организации. – Факторы организационного проектирования. – Понятие контекстуальных переменных. – Основные принципы методологии проектирования. – Метод аналогий. – Экспертный метод.- Метод структуризации целей. – Метод организационного моделирования.*

Набор моделей и работ в организации еще не представляет из себя организации. Для того чтобы произошел переход от проектирования работ и деятельности людей в организации к проектированию или созданию организации, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников между собой. Это соединение должно обеспечить взаимодействие между работами и между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в структуре организации, так и динамическое, выражающееся в процессах, происходящих в организации и делающих ее «живым организмом», способным реагировать на изменения внешней среды. К таким процессам в организации относятся коммуникации, принятие решений, управление конфликтами, власть и влияние, руководство и т. п.

Существуют различные точки зрения относительно понятия «проектирование организационных систем». Организационное проектирование - это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым. Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности организации. Для обеспечения высокого уровня организованности любой деятельности необходимо, чтобы она была спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, информацией и ресурсами, осуществлялась по рациональной для данных условий технологии.

Организационное проектирование применяется на стадии создания новых организаций и разработки инвестиционных проектов, особенно связанных с реструктуризацией предприятий, внедрением новой техники и технологии, выпуском новой продукции. В том и другом случае может быть составлен реальный документ: раздел бизнес-плана, организационный проект как составная часть технического проекта реконструкции и т. п. Как функция менеджмента организационное проектирование чаще всего применяется в действующей организации с целью ее совершенствования. В этом случае проектированию организационных связей, как правило, предшествует анализ функционирования существующей системы.

Мильнер Б.З. в своей книге «Теория организаций» дает следующее

определение: «Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности». Однако известный американский экономист Гелбрейт Д. (Galbraith J. K.) определил проектирование организации как «постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных».

Проектирование организационных систем — безусловно, социальное явление. Высокий динамизм изменений, происходящих в сфере общественных отношений, привел к возрастанию роли организационного фактора в современном индустриализованном мире при прочих равных условиях повышающего эффективность функционирования создаваемых систем. Это придает особую важность проектированию организационных систем, или методу формальной организации целостных систем. На современном этапе развития общества ни одно из целостных образований, будь то экономика, политика, образование, наука, культура и т. п., не в состоянии встроиться в существующие структуры без проектирования его организационной системы. Иначе говоря, любые нововведения структурного и процессного характера требуют предварительного проектирования их организации.

Можно выделить четыре подхода к решению задачи проектирования организационных структур: нормативно-функциональный, организационного моделирования, функционально-технологический и системно-целевой.

*Нормативно-функциональный подход* (метод аналогий) основан на обобщении опыта управления передовыми ПХС (производственно-хозяйственными системами), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, характер продукции, тип технологии и т. п.). Иными словами, этот подход основан на методе аналогии и прототипов, на допущении, что высоким результатам деятельности обязательно соответствует рациональная организационная структура, но это не всегда так.

Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Он оправдан в силу общности принципов и методов управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики.

До недавнего времени нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение и был положен в основу методических рекомендаций по построению организационных структур ПХС. Однако в настоящее время значение этого подхода снижается. Причина заключается в том, что он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных управленческих подразделений. В условиях значительного разнообразия видов организаций и конкретных условий их деятельности возможности этого подхода ограничены.

*Функционально-технологический подход* к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры: численности управленческого персонала, количества уровней управления, степени централизации, структуризации и диапазона управления и др. — предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Однако рассчитанные на основе этих зависимостей характеристики ориентируют на некоторый сложившийся уровень организации управления в отрасли. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретной организации. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируйся на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинение организационной структуры схеме документооборота в ПХС. Это ограничивает возможности использования данного метода.

В условиях действующего предприятия попытки совершенствовать организационную структуру будут наталкиваться на стремление управленческих работников сохранить сложившуюся, привычную для них схему документооборота, которая не всегда рациональна. В условиях проектирования нового объекта использование функционально-технологического подхода вызовет серьезные трудности из-за отсутствия информации, необходимой для его реализации.

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. В управленческой практике широко применяются следующие типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений или же с помощью машинных имитационных языков;
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие

собой сетевые, матричные и иные графические и табличные отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения.

Необходимость перемен в содержании и направлении деятельности организации ставит руководство перед настоящим вызовом. Тем не менее, при изменении содержания и направления деятельности часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы факторов:

- состояние внешней среды, т. е. всего того, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Однако контекстуальные переменные в качестве системного проектирования задают и ограничивают принципы функционирования, закономерности развития организации (структурные изменения), стиль и тип управления, определяют параметры и тип структуры организации. Контекстуальные переменные - это совокупность элементов внутренней среды организации (набор ситуационных переменных), определяющих специфику ситуации, в которой она действует. Понятие контекстуальных перемен чаще всего употребляется при изучении факторов, влияющих на логику организационного развития и характер структурных изменений.

Термин контекстуальных переменных введен представителями ситуационного подхода во второй половине 60-х гг. прошлого века, хотя поиски факторов, влияющих на структурные изменения, проводились и раньше. Он является производным от слова «контекст», что связано в первую очередь с возникновением и распространением ситуационного подхода к анализу логики функционирования организации и ее структурных изменений. Предполагается, что структура организации возникает в результате ситуации (контекста). Сама же ситуация может быть представлена и объяснена на основе ограниченного перечня объективных переменных. [12]

Перечень контекстуальных переменных непостоянен. Разные исследователи включают в него различные характеристики внутренней среды:

- цели организации;
- подчиненные целям задачи организации;
- технологию;
- размер организации;
- персонал организации;
- стратегический выбор (стратегия или цели организации);
- параметры внешнего окружения: темпы и предсказуемость изменений,

уровень неопределенности и др.

В современной теории организации большинство исследователей сосредоточивают внимание на двух базовых контекстуальных переменных проектирования организационных систем - размере организации и технологии, обуславливающих важнейшие структурные параметры организации.

Исследователи, выделяющие в качестве базовой контекстуальной переменной размер организации, отмечают, что крупные организации, как правило, характеризуются более сложной структурой, большей степенью дифференциации (по горизонтали и вертикали), особенностями в сфере коммуникаций. При высокой однородности работы, проводимой различными специализированными подразделениями в крупных организациях, «административный коэффициент» (пропорция административного персонала к общему числу работников организации) более низок, чем при однородности работы, что отражается на способах координации, коммуникации и контроле. Кроме того, крупные организации обычно более децентрализованы, чем небольшие. При этом наблюдается прямая связь между степенью формализации отношений в организации и ее размером.

Исследователи, выделяющие в качестве базовой контекстуальной переменной технологию, связывают с ней либо формы и способы контроля, либо степень централизации управления в части принятия решений. Так, в зависимости от типа технологии организационные структуры разделяют на несколько типов: с увеличением технологической сложности возрастают число уровней управления и организационная пирамида, увеличивается интервал контроля высшего звена управления; при технологии средней степени сложности интервал контроля менеджеров низших уровней становится наибольшим. Возможно, эти изменения вызваны тем, что крупносерийные и массовые производственные технологии требуют большего числа работников, чем единичные и непрерывные технологии. Организации, характеризующиеся наибольшей сложностью (непрерывностью процессов) и наименьшей сложностью (единичное и мелкосерийное производство) технологии, имеют тенденцию к более органическим проектам, а организации, использующие технологии средней степени сложности, предпочитают более механические проекты. [8]

Мильнер Б.З. считает, что научно обоснованное формирование организационных структур управления - это актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В этих условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

- во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать

старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

- во-вторых, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами (например, использование автоматизированных систем управления). Сама же работа по созданию этих систем нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связана с организационными факторами;

- в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.[10]

Существенным недостатком организационного проектирования, по мнению Мильнера, является чрезмерное увлечение типовыми схемами, что приводит к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур:

- численность персонала вместо целей организации;

- постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях;

- упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач;

- устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления подвергаются изменению. Поэтому, например, цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления становятся более важными, чем численность и штатная структура организации или ее функциональная специализация. Порой весьма обоснованные проработки нормативов численности аппарата управления организаций реального сектора экономики не дают положительных результатов для решения проблем формирования организационных структур финансово-промышленных групп, акционерных обществ и т. п.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления организационной структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления - понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относится состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отно-

шениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации в процессе разработки и принятия решений.

Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов - либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала цели, а затем - механизм их достижения. Главным условием разработки адекватных организационных проектов является анализ и по возможности соблюдение принципов рационализации структуры организации. По отдельным разделам или проблемам организационного проекта могут применяться разные методы разработки. Планировка подразделений может быть спроектирована с применением методов аналогии и основана на апробированных проектах. Нормы и нормативы расхода ресурсов, нормативные документы, регламентирующие функционирование элементов организации, могут быть разработаны с применением опытно - статистических методов, основанных на использовании опыта работников, либо с применением экспериментальных (опытно-промышленных) и расчетно-аналитических методов.[9]

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

#### *- Метод аналогий*

Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изме-

нений условий, в которых действует организация.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах:

- первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий;
- второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть:

- во-первых, вариантными, а не однозначными;
- во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.[2]

#### *-Экспертный метод*

Экспертный метод базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода - выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический анализ организационных структур действующих организаций и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности организации (примеры современных принципов формирования организационной структуры - «построение организационной структуры исходя из системы целей», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и т. д.).

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности с методами

аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организацией или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.).[2]

#### *-Метод структуризации целей*

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация этого метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по различным подразделениям организации. Метод структуризации целей предусматривает экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных структур, составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как по подразделениям, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления. Использование этого метода предполагает:

а) разработку системы («дерева») целей, представляющую собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей целей и т. п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, достижение которых устанавливает ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов.[2]

#### *- Метод организационного моделирования*

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Данный метод позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений. С помощью аналоговой модели-схемы организационной структуры можно, например, более наглядно представить себе цели прохождения команд и формальную зависимость между субъектами управления и должностными лицами, увидеть дублирующие управленческие звенья. В организационном проектировании часто применяют имитационные модели. Разработчики в лабораторных условиях имитируют спланированные организационные перестройки, проводят управленческие игры с участием работников с целью отработки конкретных ситуаций, сходных с реальными организационными условиями. После проведения подобных экспериментов осуществляются корректировка организационной модели и ее внедрение.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертный метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих - диагностического обследования и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующих исследований (наличия методики, необхо-

димой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).[2]

Таким образом, для успешного проектирования организаций необходимо проследить основные составляющие организации – от миссии, целей и задач до анализа внешней среды организации, что и будет рассмотрено в данном учебном пособии.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.

1. Как можно определить необходимость организационного проектирования?
2. Что является основой проектирования организационных систем?
3. На каких взаимодополняющих подходах базируется метод аналогий?

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ.

1. Проанализируйте факторы организационного проектирования для определения их ситуационного характера. Почему это происходит?
2. Сравните линейную и функциональные структуры организации в зависимости от целей, которые перед этими организациями стоят. Как различие целей влияет на вид структуры?
3. Подумайте, какие дополнительные исследования могут быть необходимыми для оптимального организационного проектирования. Обоснуйте ваш ответ.

### **ТЕМА 2. Понятие организации, ее сущность и признаки**

*Понятие организации, его смыслы. - Эволюция взглядов на сущность организации. – Понимание организации в теории научного управления Ф.Тейлора. – Административная теория А.Файоля. – Бюрократическая организация М.Вебера. – Формирование организации в теории Гласиера.- Тектология А.Богданова. – Современные представления об организационном конструировании. – Основные признаки организации. - Отличительные особенности социальных организаций.- Причины создания организаций.*

Сказать, что существует всеобъемлющая теория организации, в полной мере описывающая и объясняющая все виды, типы, формы организационных структур и процессы, в них происходящие, было бы

сильным преувеличением. И проблема заключается, прежде всего, в значительном многообразии и неопределенности предмета изучения. Практически все формы человеческой деятельности, нас окружающие, организованы. И это факт, не требующий доказательств. Однако эти организованные формы настолько не похожи друг на друга, что возникает вопрос - что может быть общего: у школы, в которой мы учились; у предприятия, на котором работают наши родители; у партийного объединения, за которое мы голосовали на прошедших выборах; у армейского подразделения и т.д.?

Очевидно, некая группа людей должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией.

1. Наличие, по крайней мере, *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие, по крайней мере, *одной* цели, которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, **организацию** можно определить как группу людей, деятельность которых специально координируется для достижения сознательно поставленной общей цели или целей. Она может возникнуть также тогда, когда достижение индивидуальных целей невозможно без постановки и достижения общих целей.

Применительно к социальным объектам, которыми являются любые объединения людей, предлагаются, по меньшей мере, три смысла понятия "организация". [7]

Во-первых, искусственное объединение институционального (установленного) характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения какой-либо функции. Это реально существующая, эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения.

Во-вторых, данным термином можно обозначить определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, обязанностей и прав, налаживание связей, координацию и т.д. В данном случае, организация - это процесс, связанный с сознательным воздействием на предмет организации. Здесь мы наблюдаем некоторое совпадение с понятием управления.

В-третьих, можно понимать как упорядоченность какого-либо объекта. Тогда под организацией понимают определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфици-

ческий для каждого рода объектов. В этом значении организация рассматривается как система со своей структурой. Это понимание организации - политическая организация общества, эффективная организация; сюда же относятся формальные и неформальные организации.

Предметом нашего изучения будут организации в первом смысле, как определенные социальные институты.

Зачем нужны организации? Потому что с помощью организации можно сделать то, с чем в одиночку не справится ни один человек, каким бы умным и сильным он не был. Очень важное свойство организации носит название *синергии* и означает прирост дополнительной энергии, превосходящий сумму индивидуальных усилий их участников, которые они обеспечивают. В организации, кроме того, это явление управляемо. Ощутимый эффект дает одновременность и однонаправленность многих усилий. Сказывается также психологический эффект - соревновательность и одновременно взаимопомощь в совместном труде. Даже простое распределение труда уже усиливает эффективность работы (так называемое комбинирование труда). Еще больший эффект дает специализация. Можно сказать, что тайна *организационного эффекта* коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство целей, разделение труда, согласованность и пр.

В последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей исследований, проводимых представителями различных научных дисциплин, в частности, социологии, социальной психологии, менеджмента, кибернетики и т.д. Теория организации – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

*Объектом* теории организации является вся совокупность организационных отношений в обществе, или организационный опыт окружающей нас действительности, т.к. организационные механизмы лежат не только в основе человеческой деятельности, но и самой природы.

Предмет теории организации – как общие, так частные закономерности, действующие в сложных организационных образованиях, организационные связи и отношения.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование для достижения общей цели или целей. Она состоит из людей или групп лиц, взаимодействующих между собой. Преимущество организаций заключается в том, что человек, становясь членом организации, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально.

Идеи и концепции, охватываемые классической теорией организации, представляют собой результат многих ученых и практиков. Первоначально теория организации не была выделена как специальный предмет рассмотрения и изучалась в рамках теории научного управления. Ф. Тейлор и его последователи (19 век) видели в организации наилучший способ добиться высокой эффективности труда. Этой задачи можно добиться с помощью разделения планирования работ и их выполнения. При таком подходе происходит разделение труда руководителя и исполнителя, и на каждом уровне организации происходит специализация функций. Каждый уровень занят своим делом и не вмешивается без необходимости в функции других. Кроме того, Ф. Тейлор предложил дифференцированную сдельную оплату труда, при которой рабочие получают заработную плату пропорционально своему вкладу в производство. Предлагая такой вариант оплаты, автор считал, что основным фактором мотивации является возможность на рабочем месте зарабатывать деньги. Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, он предусматривал конкретные мероприятия, направленные не рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строго регламента на применение материалов и инструментов, точный учет рабочего времени, установление контроля над каждой операцией. Ф. Тейлор трактовал организацию как сугубо формальную, принципиально отвергал отношения, не предписанные служебным, функциональным содержанием.[11]

В начале XX века промышленное производство сталкивается с усложнением организационных структур и их разнообразием. Появляются картели, синдикаты, тресты и другие сложные формы производства и сбыта. Усложняется также и структура самого производства; в него включаются не свойственные ему прежде функции - сбыт, реклама, производственный быт и т.п. Появляется потребность в описании и изучении этих новых форм. Ответом на такой практический запрос стали работы Г. Файоля. Для Г. Файоля организация – это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что порождает необходимость придать форму всей структуре и обосновано определить место и функции каждого из ее компонентов. Он предложил три группы принципов организации - структурные принципы, принципы процесса и принципы конечного результата. *Структурные принципы* обеспечивают основные направления для создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности, к ним он отнес разделение труда, как между исполнителями, так и между руководителями и исполнителями; единство цели и руководства, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по

единому плану и управляться одним руководителем; соотношение централизации и децентрализации; соотношение власти и ответственности. *Принципы процесса* объясняют действия руководителя при общении с подчиненными, соотношение таких ценностей как справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд и подчинение главному интересу. *Принципы конечного результата* определяют желаемые характеристики организации. Это порядок, стабильность, инициатива. Кроме того, Г. Файоль выделил пять основных элементов, составляющих функции администрации: предвидение, планирование. Организацию, координирование и контроль. Он доказывал, что административные функции не исключительная привилегия высшего руководства, а существуют на любом уровне организации и их выполняют в известной степени даже рабочие.[20]

Эти принципы до последнего времени использовались при анализе эффективности организации и ее жизнестойкости. На основании этих принципов базируются многие современные теории организации.

Основы бюрократической теории организации содержатся в работах М. Вебера. В его понимании бюрократия - это форма правления с жестко отработанными процедурами. В таком качестве организация обладает рядом присущих ей свойств, независимо от характера и статуса социально-экономической системы, в которой она существует. Такая схема организации гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Внутренняя логика бюрократической структуры привела М. Вебера к выводу, что она является лучшей по сравнению с другими формами по точности, стабильности, скорости, дисциплине и надежности. Она делает возможным высокий уровень учета результатов для руководства организации.

М. Вебер определяет основные принципы построения и существования бюрократической организации.

1. Высокий уровень квалификации исполнителей и жесткое формальное разделение труда. Исполнители несут полную ответственность за эффективность своих действий.
2. Каждое задание выполняется в соответствии с общими требованиями организации с целью наилучшей координации, задачи задаются жестко в терминах конкретных результатов.
3. Каждый сотрудник или руководство подразделений отвечает перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителя обеспечивается иерархическим принципом, нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
4. Полное соблюдение дистанции между руководителем и подчиненными и между сотрудниками в целом. Выполнение работы не зависит

от личных качеств работника и предполагает формальную обезличенность должностных обязанностей.

5. Найм на работу должен основываться на уровне квалификации и быть защищенным от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе основано на старшинстве и достижениях.

Эффективность бюрократических организаций основана на высшей степени организованности системы, ее управляемости. Чаще всего определенные организации используют только некоторые черты бюрократической организации. Однако в условиях изменяющейся внешней среда такая организация становится неадаптивной, что может привести к саморазрушению. Кроме того, бюрократическое управление не способствует росту потенциала работников, развитию их инициативы.[11]

Универсальная теория формирования организаций, которая получила название "теория Гласиера" по месту своего создания (Гласиеровская металлическая компания, Лондон) была создана в 50 - е годы XX века как ответ на возросший уровень социальных требований к работе после Второй мировой войны. Эта теория выделяет существование, по меньшей мере, четырех подсистем в каждой организации: исполнительной, апелляционной, представительской и законодательной. *Исполнительская подсистема* - это структура, в которой исполнители должны выполнять определенные требования и нести определенную нагрузку в соответствии со своим местом в иерархии ответственности. *Апелляционная система* предполагает право каждого члена организации обжаловать решение своего руководителя на более высоких уровнях, вплоть до головного руководства и обращения в судебные органы. *Представительская* - формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Они доводят до сведения руководителей жалобы и требования своих избирателей. Представительская система работает на основе принятых законов. *Функции законодательной подсистемы* - выработка политики для всей организации с участием избранных представителей. Эта теория вводит в структуру организации социальный фактор и предполагает учет интересов, как производства, так и работников.[12]

Истоки современных представлений об организации были заложены российским ученым А. Богдановым. Свою науку он назвал «тектология» или всеобщая организационная наука. Основная идея тектологии состоит в том, что природные и общественные явления тождественны с точки зрения организации. Каждый элемент природы или общества необходимо рассматривать как систему, а законы, закономерности и принципы

едины для любых объектов. Главным А. Богданов считал установление объективных закономерностей возникновения, функционирования и разрушения систем или организационных комплексов. Он полагал, что от способа сочетания любых элементов системы зависит положительное или отрицательное их функционирование. В работах А. Богданова прослеживается наблюдение очень важного для понимания организации принципа синергии, о котором пойдет речь далее – все члены организации с большим успехом противостоят сопротивлению внешней среды, чем каждый в отдельности, хотя бы благодаря взаимоподдержке. Организация, по А. Богданову, - сеть процессов производства ее составляющих, а структура – особый пространственно-временной образ произведенных составляющих. Организация не просто взаимодействует с внешней средой, но адаптируется к изменениям и эволюционирует вместе с ней. Современные организационные концепции во многом конкретизируют давние идеи А. Богданова.[5]

Современные направления теоретических разработок отражают изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано ориентацией на новейшие технологии, расширением информационного поля, проблемой рискованных инвестиций, преобладанием стратегического подхода в управлении. Можно выделить несколько наиболее актуальных направлений.

1. Реинжиниринг, т.е. перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Как пример такого подхода может служить возможность деятельности комплексных целевых команд, сочетание линейного и программного руководства и многое другое. Управленческий механизм настраивается на овладение рынком.[10]
2. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков). В данном случае речь идет о перенесении закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю среду корпораций. Все подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги внутри и вовне и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Согласно этой концепции подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятий, будут быстрее развиваться на основе внутренней конкуренции, изменять спектр услуг и товаров в соответствии с требованиями внутреннего и внешнего рынка. Эти процессы найдут отражение и в демократизации внутренней среды организации.[17]
3. Теория альянсов - ассоциативных форм организации и управления. Новая корпоративная модель предусматривает расширение коопера-

ции среди конкурентов, поставщиков и потребителей. Компании соединяются для того, чтобы использовать те рыночные возможности, которые для отдельных членов альянса реализовать невозможно.[17]

Все рассмотренные выше концепции и подходы дают нам возможность представить направление развития организационной мысли - от жестко структурированных схем и форм к осознанию социального фактора и необходимости более гибко реагировать на изменяющиеся требования внешней среды.

В развитии взглядов на организацию в историческом аспекте можно проследить тенденцию перехода от жестко структурированных экономических систем, подчиняющих поведение работника сугубо технологическим целям и задачам, к системам, учитывающим интересы работника и оставляющим для него определенную свободу воли и реализации собственных потребностей.

Чтобы определить, что является организацией, надо выделить те признаки, по которым она отличается от других объединений людей. Таких признаков немного, но они очень важны для понимания организационных отличий.

Первое, что отличает организацию - это *наличие целей*. Наличие целей позволяет выполнить основное предназначение организации - прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий участников, которые ее обеспечивают. То есть постановка и совместная реализация каких-либо целей, поставленных участниками организации или для участников, организует их усилия таким образом, что происходит усиление их энергии для совместной деятельности. Простой пример: если пять человек без предварительного договора и последующей организации будут пытаться перенести бревно, они могут даже не начать работу, выясняя - зачем нести, куда нести и нужно ли это делать вообще. Бригада же из пяти рабочих во главе с бригадиром делают эту работу за достаточно короткое время.

Поэтому следующим признаком будет наличие *координирующего центра*, в роли которого и выступают управленческие структуры. В организации, в отличие от свободных объединений, всегда присутствует внутреннее управление, которое определяет цели и задачи организации, планирует и организует деятельность по выполнению этих задач, контролирует соответствие результатов работы поставленным целям. Благодаря такому центру возможно саморегулирование деятельности организации, т.е. выбор наиболее оптимального способа действий без внешнего вмешательства.

Для того чтобы организация состоялась, необходим *определенный минимум участников*. Организации могут состоять от нескольких человек до нескольких тысяч. Чем больше участников организации, тем сложнее ее структура, так как соединить усилия нескольких человек и управлять ими, конечно же, проще, чем тысячами. Важную роль в этом моменте играет субъективный фактор - желание самих членов организации принимать участие в ее работе.

И, наконец, немаловажным признаком организации будет *обособленность ее границ*, отделяющих ее от других структур. Сюда входит расположенность организации, внутренняя упорядоченность, включая наличие определенных рабочих мест, оборудование для реализации ее деятельности. Как правило, организация представляет собой систему со своей совокупностью элементов, внутренними связями между ними и четко очерченными границами. Конечно, любая организация является открытой системой, испытывающей влияние внешней среды и оказывающей влияние на окружающую среду, но она обязательно имеет внутреннюю определенность и границы.

Эти перечисленные признаки и есть определяющие для организации.

Таким образом, признаками, отличающими организацию от других социальных объектов, будут те, которые выделяют ее из окружающей среды и структурируют в законченную систему.

В принципе, любая организация, в которой люди ставят совместные цели и совместно добиваются их достижения, будет являться социальной. Однако условно социальной можно назвать организацию в социальной сфере. Чем она отличается от других?

Прежде всего, тем, что такие организации направлены на реализацию социальных потребностей людей - образование, социальную защиту, здравоохранение и т.д. Причем такие потребности носят как коллективный, так и индивидуальный характер. В связи с этим социальные организации чаще всего обладают индивидуальностью, особым характером, стереотипами поведения. Социальные организации более, чем промышленные являются открытыми системами, активно взаимодействующими с внешней социальной средой. Для них более чем актуально понятие социального заказа.

Исходя из последнего положения, социальная организация имеет более широкую и глубокую обратную связь с окружающей социальной средой. Люди, на которых она работает, активно вмешиваются в работу социальной организации, выставляют свои требования по характеру и качеству ее работы, оценивают достигнутые ею результаты. Поэтому социальная организация более подвержена корреляции внешней средой

и должна быть более мобильной, инновационной и ориентированной на развитие.[19]

Преимущество организованных групп заключается в том, что человек, входя в состав коллектива, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально. Поэтому он и создает интегрированные, кооперативные формы сотрудничества.

Современное представление о создании организаций как целенаправленных объединений людей выдвигает на первый план *проблему мотивации*. Исходным моментом, побуждающим людей объединяться в организации, является представление о том, что путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов, как с точки зрения отдельной личности, так и сообщества в целом. С этой целью создается система стимулов, ориентирующих человека на выбор определенных форм деятельности, необходимых для достижения целей организации. Прежде всего, следует выяснить *потребности и мотивы*, которыми руководствуется человек, когда приходит трудиться в данную организацию. Необходимо также понять, каких *вознаграждений* он ждет за проделанную работу, и оценить, заслуживает ли он этих вознаграждений или нет. Вознаграждение - это все то, что человек считает ценным для себя. Мотив связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, направленной на удовлетворение этой потребности. Потребность – это состояние человека, определяемое необходимостью в чем-либо. Потребности разделяются на первичные (физиологические потребности организма) и вторичные (проявления психологического характера). Заметим, что деньги – это не потребность, а лишь средство для удовлетворения потребностей.

Из иерархических теорий потребностей наибольшую известность получила 5-ти уровневая пирамида потребностей А. Маслоу.

Мотивационные теории, раскрывающие причины того или иного поведения людей и пытающиеся ответить на вопрос: «что побуждает людей к определенным поступкам, в частности к трудовой деятельности?», называют содержательными теориями. В их основе лежит идентификация внутренних побуждений по А. Маслоу, Д. Мак Клелланду, Ф. Герцбергу.

Теории, которые пытаются ответить на вопрос: «как стимулировать людей к трудовой деятельности?», называют процессуальными теориями. Это теория ожиданий В. Врума, теория справедливости П. Гудмэна, теория Х-У Д. Мак-Грегора, модель мотивации Портера-Лоулера.

Мотивация в широком понимании – это комплекс мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам. Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно условно разделить на две группы: достижение общих целей через достижение индивидуальных целей, и достижение индивидуальных целей через достижение общих целей.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите организацию с точки зрения ее основных критериев.
2. В басне И. Крылова "Лебедь, Рак и Щука" все усилия героев оказались напрасными. Почему - с точки зрения теории организации?
3. XX век характерен появлением множества теоретических разработок организационных структур. Чем, в первую очередь, это вызвано:
  - Усложнением структуры самого производства
  - Изменением организационных форм
  - Личными интересами самих разработчиков
  - Социальным запросом современности

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Каковы плюсы и минусы бюрократической организации по М. Веберу? Обоснуйте свои утверждения.
2. Какое основное отличие социальной организации от промышленной? Проанализируйте на примере школы и завода.
3. Назовите два пути создания организации. Какой путь характерен для создания Вашей учебной группы?

## **ТЕМА 3. Типология организаций и ее классификация**

*Деловые организации, их определение. – Различие организаций по общественной функции. – Типы отношений с партнерами организации. - Различные принципы управления в организациях. – Основы целеполагания и различие в типах. – Союзные организации, их типология. - Организационные образования*

**Типология** – классификация объектов по общности признаков. Типология организации позволяет систематизировать объект, сосредоточиться на особенностях, сходстве и различиях организаций по разным параметрам. Кроме того, можно установить общность проблем и типизировать их для разных организаций, чтобы использовать организационный опыт.

В основу социологической типологии положены характеристики организаций с точки зрения их места в общественных отношениях и социальных функций.

Деловые организации (предприятия, учреждения) создаются широкими социальными системами - государством, местной властью, партиями, акционерными обществами, либо отдельными коллективными предпринимателями. Они могут быть муниципальными, государственными, частными, акционерными. Участие в них дает доход, заработную плату. Основой их внутреннего регулирования будут административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

Деловые организации можно разделить эмпирически на два вида. Одним будут предприятия, занятые в производстве и распределении материальных ценностей и услуг (производственные, обслуживающие, торговые), другие - учреждения, занятые в сфере умственного труда (образовательные, лечебные, культурные, управленческие, научные и проектные). Однако такое выделение "вообще" несколько непонятно и запутанно.

Разумнее представить внутреннюю типологию деловых организаций по их назначению с точки зрения актуальной проблемы "личность - общество". В этом смысле все деловые организации можно разбить на две основные группы по их общественной функции: как занятые удовлетворением человеческих потребностей (работают на каждого члена общества) и занятые в сфере общественной интеграции (работают на целое, на общество). Действия деловой организации всегда имеют социальные последствия.

В первую группу попадают организации, производящие предметы материального потребления - одежду, продукты питания, жилища, весь предметный мир человека. Во вторую - организации, осуществляющие социальный контроль (органы надзора), социальное управление. Выделяется также промежуточная группа организаций, занятых социализацией (воспитательные, образовательные, информационные учреждения) и рекреацией (досуг, лечение), которая в той или иной степени выполняет обе функции. [4]

Также встает вопрос места и участия деловых организаций в общественных отношениях. Его можно рассмотреть по типу контактов организаций со своим адресатом - потребителем. Такие контакты являются способом связи организации со своей внешней средой.

Партнерами организаций могут быть или другие организации, или массовый потребитель, какие-то категории населения. Эта разница существенна, так как очевидны принципиальные различия между такими парами организаций, как строительная фирма и ЖЭУ, оптовая база и магазин, хотя занимаются они общим предметом. Контакт может возникать между однородными организациями (двумя школами по поводу проведения профориентации выпускников) или с выходом на более

широкие сферы участия (отдельная школа принимает участие в федеральном конкурсе "Школа года") - плотность, иерархия и частота связей будут иными. Соответственно типу отношений выделяется и характер связей, по которым можно различить организации. Партнерскими такие отношения называются потому, что оба участника отношений заинтересованы во взаимодействии.[7]

Межорганизационные отношения делятся на отношения *кооперации* и *соподчинения*. К отношениям кооперации относятся односторонние (поставка - получение) и объединительные (совместные решения общих задач). Что касается отношений соподчинения, то они задаются по принадлежности функционального подчинения и по специализированному надзору (школа – департамент образования; школа - санэпидемстанция). С такими партнерами организации связаны в процессе всей своей деятельности - от них поступают различного рода предписания и ограничения.

Организационно-массовый вид отношений распадается на *аудиторную* (вовне организации) и *клиентурную* (внутри нее) разновидности. Различаются отношения интенсивностью и индивидуальным неодинаковым воздействием на адресата. Выделяются также индивидуализированное и совокупное взаимодействие внутри данного типа отношений в зависимости от того, на кого конкретно направлена деятельность определенной организации. Например, газета будет организацией аудиторно-совокупных отношений, так как ее деятельность направлена вовне самой организации и имеет дело не с конкретными людьми, а с достаточно широкой и во многом безликой аудиторией. [7]

Организации разделяются по принципам управления. Можно выделить четыре типа организаций по этому признаку.

- Унинодальные («уни» – единица). Такая организация имеет иерархическую структуру, в ней на вершине управленческой пирамиды находится индивид, имеющий решающий голос и принимающий практически все решения единолично.
- Мультинодальные («мульти» - много). Характеризуется отсутствием персонифицированной власти, решения принимаются двумя или несколькими автономными ответственными лицами.
- Гомогенные (однородные). Организация такого типа управляет своими членами больше, чем они управляют этой организацией.
- Гетерогенные (разнородные). Управляется своими членами больше, чем она управляет ими.

Почти все организации обладают этими признаками, но зачастую один из них преобладает.[9]

Одним из основных признаков организации, как мы выяснили, является наличие общей цели у ее участников. Однако целеполагание бывает разным и это различие легло в основу типологии по целеполаганию.

*Ценностно-ориентированные* организации – организации, поведение которых определяется заданной системой ценностей. Конкретные цели могут видоизменяться.

*Целеполагающие* организации – те, которые обладают свойством формировать для себя цели деятельности и изменять их на основании достигнутых результатов, собственной эволюции и изменения внешней среды.

*Целеустремленные* организации – имеющие единую и неизменную главную цель. Поскольку цель должна быть хотя бы в принципе достижимой, такие организации носят временный характер.

*Целенаправленные* организации – действующие в соответствии с четко сформулированными и заданными системой более высокого уровня целями, которые способны изменяться.

*Целеориентированные* организации – имеющие нечетко сформулированные и заданные системой более высокого уровня цели, которые в определенных пределах могут ими уточняться.

*Целепригодные* – действующие для выполнения одной из второстепенных целей, заданных надсистемой, поэтому их деятельность может носить разовый, перманентный или временный характер

*Паразитические* организации – цель этих организаций бесполезна или вредна для системы, так как они потребляют ее ресурсы, не принося пользы.[6]

Деловые организации создаются преимущественно для выполнения конкретной общесоциальной задачи. Различаясь по общественным функциям, по сферам деятельности, по межорганизационным отношениям, по принципам целеполагания они имеют много общего в структурной организации.

Союзные организации иногда называют общественными, они являются важной формой общественной самодеятельности и массового самоуправления. Чаще всего они представляют собой обобщение целей участников. Участие в них мотивируется убеждениями, потребностью в общении, получением дополнительных правовых или материальных возможностей, стремлением к самоактуализации. Их цели вырабатываются изнутри и представляют собой обобщение индивидуальных целей. Регулирование деятельности такой организации обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, т.е. зависимостью руководителей от руководимых. Членство в них дает удовлетворение

политических, социальных, культурных, творческих и других индивидуальных потребностей участников.

Союзные организации могут подразделяться на категории по членству: только индивидуальное, только коллективное, смешанное, без членства, по специализации.

Однако типология содержательная, в частности, по выдвигаемым целям, лучше помогает разобраться в сущности союзных организаций. В этой типологии все союзные организации можно разделить по ориентации вовне себя, на дела общества и ориентацию на потребности, интересы своих членов. Организации первой группы выражают особые гражданские побуждения, распространенные в определенных слоях массового сознания. Количество таких организаций, количество членов в них, а также цели и задачи таких организаций свидетельствуют о структуре нравственных ценностей общества, его моральных ориентирах. Это организации *политической* ориентации (Международная амнистия, союз борьбы за права человека и др.), *проблемные* (Красный Крест, общество спасения на водах и др.), *творческие* (Союзы художников, кинематографистов; научные объединения).

Союзные организации второго типа можно разделить на корпоративные (профсоюзы, Союз промышленников), организации взаимопомощи (Общество слепых, потребсоюзы, кооперативы и др.) и любительские организации клубного характера, удовлетворяющие непрофессиональные интересы и увлечения своих участников (общества коллекционеров, спортсменов и т.д.).[6]

Необходимо отметить, что разделение организаций по типам и группам не имеет резких граней и отличается постепенностью перехода признаков.

Союзные организации создаются, как правило, исходя из личных потребностей их участников и в силу этого не имеют жестко организованных структур и отличаются большим разнообразием по сравнению с деловыми.

В обществе могут возникать и организационные образования другого рода, только имеющие внешние признаки организаций.

*Ассоциативные* организации - семья, неформальная группа, научная школа. В них наблюдается некоторая автономия от внешней окружающей среды, относительная стабильность состава, сравнительная устойчивость распределения участников (по ролям, статусу, престижу), причем роли, как правило, распределяются самими участниками; принимаются общие решения. Коллективные нормы и ценности складываются в ассоциациях спонтанно. Эти нормы регулируют поведение членов ассоциации, однако, степень их формализации незначительна. Более важ-

ное отличие ассоциаций от организаций первых двух типов содержится в особенностях целевого назначения: они строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель является фактором объединения, а цели каждого, т.е. цель одного участника служит средством достижения цели другого. Общие цели совпадают с индивидуальными. Как правило, ассоциация распадается, когда цели меняются или же перестают удовлетворять потребности членов.[4]

Другим типом организационного образования является *поселение* - объединение людей по признаку местожительства (город, деревня, поселок). В данном случае также имеется своя структура в виде районов расселения, своя иерархия управления, однако в организационном плане структуры относительно рыхлые, на них влияют множество факторов внешней среды (наличие градообразующих предприятий, их эффективность, демографические процессы, миграционные, экологические факторы и многое другое). Поэтому в строгом смысле поселения организациями не являются, хотя отдельные признаки и присутствуют.[4]

Очевидно, что все эти организационные формы взаимосвязаны и пересекаются между собой. На территории большинства поселений находятся деловые организации, в последних немало различных союзных и ассоциативных организаций, многие союзные организации имеют административный аппарат, предприятия и т.д. Иногда оказывается эффективным их слияние, когда научно-исследовательский институт создается в рамках одной научной школы или отдельная семья образует семейное предприятие. В других же случаях подобные сочетания считаются нерациональными.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Разберитесь, к какому типу деловой организации по общественной функции будет принадлежать детский сад? Столовая?
2. Каковы отношения ректората и деканатов в ВУЗе в системе иерархических связей?
3. Что является основанием для участия людей в союзных организациях?

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Разберитесь, к какому типу деловой организации по общественной функции будет принадлежать детский сад? Столовая?
2. Определите тип межорганизационных отношений в ВУЗе между несколькими факультетами.
3. Проанализируйте свою семью по признакам организационных образований.

#### **ТЕМА 4. Структуры организаций**

*Понятие структуры организации и управления.- Основа структуры организаций по Г.Минцбергу. - Бюрократический тип организационных структур. -*

*Органический тип организационных структур.*

Структура организации - это порядок ее построения и принципы организации ее деятельности. Сюда включаются *организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.* Кроме того, в организации выделяется организационная структура управления. Она представляет собой взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. *Звенья управления* – это обособленные подразделения со строго определенными функциями. Структура управления необходима прежде всего для выявления связей и отношений между отдельными элементами системы. Можно выделить *связи вертикальные* – это связи руководства и подчинения, субординационные, иерархические; и *связи горизонтальные* – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, назначение которых способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений. Необходимость в вертикальных связях возникает при наличии нескольких уровней управления. Такие связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Они могут носить линейный или функциональный характер. *Линейные* связи – это связи подчинения по всему кругу вопросов; руководитель принимает преимущественно единоличные решения во всех вопросах управления. *Функциональные* связи – это связи подчинения в пределах одной из функций управления. Они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.[3]

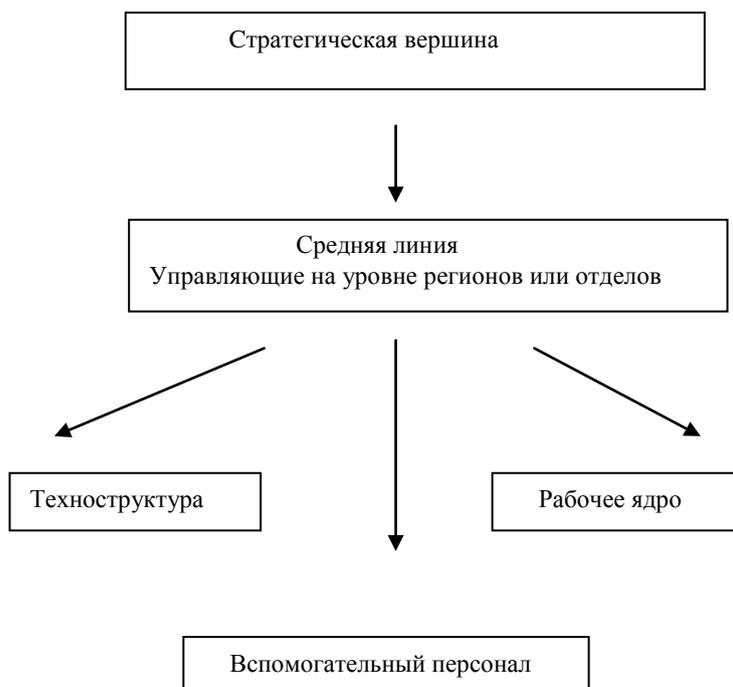
Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Те связи, которые составляют структуру, должны быть достаточно выражены, иметь четкость. Отношения в организации при структурировании обладать определенным и однозначным характером и быть ясными и видимыми.

По содержанию и функциональному назначению структуры определяются следующим образом:

- *технологические* структуры – совокупность связей технологического процесса изготовления продукта
- *организационно-управленческие* структуры – совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей
- *экономические* структуры – совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации
- *социально-психологические* структуры – совокупность статусов членов организации и психологических отношений между сотрудниками.[7]

Г. Минцберг выделяет структуры в организации по процессам, в них протекающих, и по иерархии этих процессов. Причем иерархию он выстраивает по степени влияния каждого элемента структуры на деятельность организации. Во главе организации определяющим элементом является *стратегическая вершина*: высшее руководство (совет директоров, правление и т.д.). *Средняя линия*: управляющие на уровне регионов и подразделений. Затем в равнозначном положении находятся *технические структуры и рабочее ядро*. И завершает иерархическую структуру *вспомогательный персонал*.

### СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ ПО Г.МИНЦБЕРГУ.



Кроме того, выделяются характерные особенности основных структур организаций.

**Простая структура** - достаточно развиты вершина и рабочее ядро. Такая структура характерна для начинающих организаций, прежде всего, производственного типа. Она способна к быстрому реагированию на изменение внешней среды и условий работы, чаще всего неформальна, централизована. Развитое планирование и стандартизация отсутствуют. Чаще всего, немногочисленна, и функциональные обязанности работников четко не распределяются. Ее недостаток - большая зависимость рабочего ядра от стратегической вершины.

**Машинная бюрократия** - организация включает в себя значительный вспомогательный персонал. Отличается раздутой средней линией. Стратегическая вершина отсутствует, координация и контроль деятельности организации осуществляется средствами стандартизации (типовыми правилами, уставом и пр.). Организационная деятельность менее гибка, поэтому порождает конфликты между подразделениями, зато более стабильна, в ней присутствует высокая степень безопасности, больше возможностей для экономии на издержках массового производства.

**Дробная структура** - организация включает в себя ряд связанных между собой небольших предприятий, подразделений, филиалов. Такая структура лучше всего приспособляется к деятельности в местных условиях. Она достаточно автономна, гибкая, отдельные филиалы имеют возможность ориентироваться на месте в складывающейся ситуации и принимать соответствующие решения. Главным недостатком является ее же основное достоинство - в силу складывающейся естественной автономии затруднен контроль из центра и организация тяготеет к распаду.

**Профессиональная бюрократия** - организация, работающая по строгим и четким правилам. Чаще всего распространена там, где высока ответственность за жизнь и здоровье людей (больницы, образовательные учреждения). Такая организация обеспечивает координацию независимых специалистов, каждый из которых несет высокую степень ответственности за свою деятельность (врачи, учителя). Сильно развит вспомогательный персонал и слабо - среднее звено. Специалисты составляют рабочее ядро.

**Адхократия** - организация для выполнения разового задания. Нет постоянного рабочего ядра. Гибка, чувствительна к изменениям, адаптивна, неустойчива[6].

Современный менеджмент рассматривает в первую очередь организации двух типов – бюрократическую и органическую. Для бюрокра-

тической организации характерны иерархические структуры. Они подразделяются на линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные.

Основным принципом построения *линейной* структуры является вертикальная иерархия, то есть соподчиненность звеньев управления снизу доверху. Линейная структура подразумевает принцип единоначалия, когда во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. К достоинствам линейной структуры можно отнести:

- Простоту и четкость подчинения
- Полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненного ему подразделения
- Оперативность в принятии решения
- Получение нижестоящими подразделениями согласованных распоряжений и заданий.

Однако у линейной структуры есть свои недостатки. Это большая информационная нагрузка руководителя, так как именно к нему стянуты все информационные потоки с подчиненными, вышестоящими руководителями и смежными звеньями; это требует высокой квалификации руководителя с обширными знаниями и большим опытом работы во всех сферах деятельности организации. Кроме того, данная структура не позволяет решать задачи, вызванные изменениями внешней среды, она громоздка и негибка, пригодна к решению лишь оперативных текущих задач.[7]

Как правило, в чистом виде линейные структуры применяются только в низовом управлении, либо в малых организациях.

Для функциональных структур характерно создание таких подразделений, каждое из которых имеет определенную задачу и обязанности. Каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности; в каждом из них создается аппарат специалистов, отвечающих за определенный участок работы. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для всех исполнителей.

Достоинства функциональной структуры:

- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций
- Специализация подразделений на выполнении определенного вида деятельности

- Ликвидация дублирования в выполнении задач.

К недостаткам функциональных структур можно отнести нарушение принципа единоначалия, длительность процедур принятия решений, а также трудности поддержания контактов между различными функциональными службами. Кроме того, присутствует снижение ответственности исполнителей за работу (указания идут от нескольких функциональных руководителей и непонятно, чьи распоряжения выполнять в первую очередь) и ответственности самих функциональных руководителей.

В некоторой степени недостатки линейной и функциональной структур уменьшаются в *смешанных* структурах. Один из таких видов получил название *линейно-штабная* структура. В ее основе лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения с функциональной направленностью. Эти службы не обладают правом решения, а помогают силами своих специалистов более качественно и оперативно выполнять задачи. Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. После консультаций линейный руководитель принимает решение и передает распоряжение в нижестоящие звенья. Здесь сохраняется принцип единоначалия. Важнейшей задачей линейных руководителей становится координация функциональных служб.

Линейно-функциональная структура обладает рядом преимуществ: улучшение координации деятельности в функциональных подразделениях, уменьшение дублирования в линейных подразделениях. Однако основной недостаток таких структур заключается в отсутствии тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне.[7]

Дивизиональные структуры служат на сегодняшний день самой совершенной разновидностью структур иерархического типа. Дивизиональные структуры возникают как реакция на недостатки линейных и функциональных структур.

Дивизиональные структуры основаны на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений, имеющих большую самостоятельность, но несущие ответственность за получение прибыли. Топ-менеджмент занимается определением стратегии организации, контролирует финансы, инвестиции, научно-технические разработки. Таким образом, для дивизиональных структур характерны централизованное стратегическое управление и децентрализованная деятельность подразделений.

Выделяются разновидности дивизиональных структур:

- Продуктовая – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг
- Региональная – в зависимости от обслуживаемых территорий; каждое отделение отвечает за разработку, производство и сбыт однородной продукции на данной территории
- Холдинг – особо крупные и диверсифицированные формы, где отделения имеют практически полную свободу действий. С центром такие отделения связывают финансовая зависимость от головной компании, которой принадлежит контрольный пакет акций, а также единая внешняя и внутренняя политика.

Достоинства дивизиональной структуры в том, что компании способны быстро реагировать на изменения внешней среды (условия конкуренции, изменение потребительского спроса, ценовая политика, изменение технологии и т.д.). Недостатки связаны с увеличением затрат на дублирование одних и тех же видов работ, а также из-за возможной тенденции к выходу из под контроля и отделения подразделений.[7]

В современной экономической жизни все более распространяются так называемые органические организационные структуры. Этот феномен вызван прежде всего потребностями внешней среды, частью которой является организация. Такими потребностями будут являться быстрый рост изменений запросов потребителей, усложнение и расширение этих запросов, повышение требований качества и разнообразия к товарам и услугам со стороны потребителей и т.п. Все это вызывает усиление конкуренции и борьбу за рынки сбыта среди организаций различной сферы деятельности. Кроме того, развитие научно-технического прогресса и появление в связи с этим новых технологий отнюдь не облегчают жизнь организаций. Прежние отработанные формы и типы организационных структур перестают удовлетворять всем этим требованиям.

Одной из разновидностей таких новых структур является *инновационная* структура. В организации, как правило, выделяются два сектора подразделений – стабильный и инновационный. Стабильный занимается производством традиционных высокоприбыльных товаров или услуг, принося прибыль организации, а инновационный – разработкой и выпуском новейшей продукции или рискованных нетрадиционных услуг, т.е. ведутся работы на будущую прибыль. Такая структура позволяет гибко реагировать на изменение спроса на рынке и моделировать предполагаемый спрос с опережением, тем самым усиливая свои конкурентные преимущества.[8]

*Проектные* структуры внедряются в уже существующие в организации структуры. Смысл проектной структуры состоит в том, чтобы

собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников компании для выполнения конкретного задания. Руководитель проекта наделяется всеми полномочиями в рамках данного проекта. По завершению работы структура ликвидируется, а персонал возвращается на свои постоянные рабочие места. Преимуществами проектных структур являются концентрация усилий организации на решении конкретной важной задачи, гибкость, усиление личной ответственности руководителя группы за конкретный проект. Недостатками такой структуры можно назвать определенное дробление ресурсов, не всегда вписываемость в режим работы организации.[8]

*Матричная* структура, получившая свое развитие в инновационном секторе экономики, является образованием адаптивного типа. Она отражает закрепление в организационном построении двух направлений руководства. Вертикальное направление – это управление линейными и функциональными подразделениями, а горизонтальное – руководство отдельными проектами. Важной задачей топ-менеджмента в такой структуре является поддержание баланса между двумя организационными альтернативами. Отличительной чертой матричной структуры является наличие у конкретного исполнителя двух руководителей одновременно – линейного и проектного. Достоинством матричной структуры можно считать интеграцию различных видов деятельности организации, высокое качество результатов по проектам, так как работают высококлассные специалисты, вовлечение руководителей всех уровней в инновационные процессы. Однако такие структуры сложно реализовывать, если они не являются постоянными; может происходить дублирование деятельности в разных уровнях организации.[8]

Структура организации является логическим завершением между уровнями управления и функциональными областями деятельности самой организации. Организационная структура основана на разделении труда внутри организации. Выбор и формирование структуры организации определяются многими факторами, среди которых можно назвать - исторические условия, национальные традиции, экономическую обстановку в регионе, степень развития научно-технического прогресса, экологию, вид продукции или услуги, потребности рынка, экономические возможности. Не исключен и субъективный фактор управленческих структур.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает ис-

ходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Однако применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления.

С позиций системной методологии в иерархичности структур организации замечают следующие принципиальные недостатки:

- большинство из них построено по графическому принципу «виноградной кисти». Здесь иерархия довлеет над функцией управления. По сути, из всех видов организационных связей управления на графе иерархического построения структуры видны лишь вертикальные связи «управление-подчинение». Не обозначены связи реализации других узловых функций управления: планирования, организации, контроля, регулирования. Даже если они предполагаются как компоненты вертикальных связей, то здесь отсутствуют связи координации, согласования, коммуникации между элементами системы;

- в многоступенчатых иерархических построениях как в линейных, так и в функциональных структурах значительно удлиняются цепочки прохождения команд или цепи связей. Все это снижает адаптивность системы к изменениям внешней среды.

Однако системный подход позволяет сформулировать некоторые принципы анализа и проектирования структур управления:

- 1) функция первична - структура вторична;
- 2) построение структуры управления как структуры связей (прямых и обратных) по выполнению основных функций управления;
- 3) полнота соответствия, которая означает, что каждой из основных задач должно соответствовать определенное звено (подразделение или должностное лицо) в структуре управления;
- 4) сокращение цепи последовательных связей, или цепочки прохождения команд;
- 5) управляемость и делегирование полномочий;
- 6) авторегулирование и самоорганизация в элементах системы;
- 7) предел автономизации (самостоятельности).

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.[10]

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вари-

антов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- производительность при переработке информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления, выражающуюся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
- адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. По структуре ВУЗ является:
  - Простой структурой
  - Машинной бюрократией
  - Дробной структурой
  - Профессиональной бюрократией
  - Адхократией
2. В каких типах организации по роду деятельности необходима профессиональная бюрократия?
3. Чем вызвано появление новых типов организационных адаптивных структур?

### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Составьте схему структуры факультета университета по Г. Минцбергу.
2. Дайте определение структуры организации. Чем структура организации отличается от структуры управления?
3. Назовите общие отличительные признаки бюрократических структур.

## **ТЕМА 5. Формальные и неформальные организации**

*Особенности формальных организаций. - Формализующие факторы. - Неформальные организации и условия их возникновения. - Внеформальные организации.*

Существенные отличия организации от социальной группы состоит в том, что ее важнейшим компонентом является система безличных связей и норм, целенаправленно вводимых в отношения между людьми. В организации совершенно не важно, какие личностные особенности или индивидуальные характеристики имеет тот или иной член организации - каждый должен подчиняться правилам и требованиям данной организации.

Формальная организация может быть описана в виде системы узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний (начальник - подчиненный, технический работник - инженер, преподаватель - студент). Ее горизонтальная организационная структура характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальная - отношения власти и субординации.

Особенности формальных организаций состоят в следующем:

- Рациональность, так как в их основе лежит принцип целесообразности;
- Безличность, рассчитанная не на конкретные личности, а на абстрактных индивидов (членов организации);
- Отношения людей в них преимущественно служебного характера;
- Цели организации функциональные, намеренно однозначные.[5]

Главной функцией формальной организации является соединение людей со средствами и целями коллективного труда. Преимущества формальных организаций - то, что они обеспечивают максимальную эффективность деятельности за счет определенного ограничения разнообразия, т.е. они направляют усилия людей в узкое русло выполнения целей и задач организации. Также они создают целостность коллектива как единого организма со своими законами и правилами жизни.

Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений групп и рабочих мест. Рабочее место отдельного работника в горизонтальной функциональной структуре называется функцией, в вертикальной властной структуре - статусом.

Формальная организация стремится к стиранию личностных характеристик людей и использования их в сугубо функциональных целях.

Можно выделить целую систему формализующих факторов для организации. Благодаря этим факторам, организация приобретает внутреннюю определенность.

- Административно - правовой: определяет статус и компетенцию как всей организации, так и отдельных ее элементов - соподчинение, юридическую ответственность, полномочия и т.д., определяется правовое положение работника, общие принципы подбора и расстановки кадров, способы контроля и отчетность; включает в себя описание и характеристику рабочего места.
- Экономический - определяет финансовые средства, коммерческие связи, средства стимулирования, плановые и стоимостные показатели;
- Технологический - определяет последовательность и режим трудового процесса, размещение работников и их связи, содержание и интенсивность труда, вооруженность средствами труда, материальную среду;
- Логико-системный - определяет рациональность и эффективность построения организации как системы, ее коммуникационные и операционные возможности, информационные потоки и процесс принятия решения;
- Оперативно - управленческий определяет методы воздействия на поведение организации и ее членов посредством текущих распоряжений о поощрениях, наказаниях, расстановке работников;
- Социокультурный включает принятые в данной организации нормы поведения и взаимоотношений;
- Психологический отражает в структуре организации особенности мышления создателей и управляющих - ориентации, ценности, представления, стереотипы и т.д.[5]

Важнейшим признаком организованности служит договорное, документированное закрепление этих факторов.

Формальная организация присуща всякому социальному институту, независимо от его назначения. Одним из основных элементов организации является разделение труда как результат необходимой в современном обществе глубокой специализации. Разделение труда в организации выступает в виде должностей с закрепленными функциональными обязанностями. Должности образуют иерархическую структуру: по горизонтали и вертикали.

Кроме этого, организация включает в себя систему коммуникаций, образующих каналы организационных связей.

Формализующие факторы придают организации стройность и завершенность, способность к функциональному действию.

Неформальные организации обычно возникают как социально-психологические объединения, спонтанно складывающиеся в результате длительного межличностного и внутригруппового общения. Неформальные организации складываются как добровольные ассоциации. В них вступают люди, оказавшиеся в одинаковой ситуации, разделяющие одни и те же интересы, сталкивающиеся с одними и теми же проблемами. Членство в них подвижно, существуют они на членские взносы. Однако, развиваясь и разрастаясь, такие организации имеют тенденцию превращаться в формальные.

По отношению к индивиду неформальные организации выступают как механизм защиты его от ограничивающего воздействия формальных организаций, как сфера удовлетворения его психологических потребностей и социальных, а также личных, интересов. Если неформальная организация возникает внутри формальной, она может играть двоякую роль. Может самостоятельно поддерживать и расширять деятельность организации (домовой комитет при ЖЭУ, совет ветеранов на производстве), а может и играть дисфункциональную роль, противодействуя общим целям, низвергая авторитеты и т.д. Часто такое случается при внутриорганизационных конфликтах.

Количественно неформальные организации могут совпадать с формальными (бригада, отдел); или отличаться от них, включать членов нескольких подразделений, либо разбивать их на неформальные группы и даже функционировать за пределами организации.

В неформальных организациях со временем создаются собственные нормы поведения, механизм внутригруппового контроля. Группа может распасться на формальную и социально-психологическую. Рано или поздно такое разделение может привести к дезорганизации. Поэтому необходимо находить способы совмещения формальных и неформальных организаций путем кадровой политики, подбора персонала, участия сотрудников в принятии решений и т.д.

Неформальные организации чаще всего создаются как протестный ответ на безличную атмосферу формальной организации или как условие выполнения личных желаний и потребностей людей.

Одна из разновидностей неформальных организаций - внеформальная. Понятие внеформальной организации означает спонтанно развиваемую членами данной организации систему связей, отношений, дея-

тельности, направленную на решение организационных целей и задач способами, отличных от формально предписанных. Ее главная особенность - деловое содержание при совпадении деятельности с целями формальной организации.

При анализе условий и источников внеформальных организаций необходимо иметь в виду, что совершенство формальных организаций относительно. Функциональная ограниченность заложена в самой сути формальной организации. Но существует и другая ограниченность, связанная со спецификой строения и условий деятельности конкретной организации. Можно выделить такие причины появления внеформальных организаций:

- Противоречия между организацией и внешней средой, вызванные государством или незаконным давлением
- Противоречия между социально-профессиональным положением людей и их ожиданиями
- Конфликт между ролями трудовыми и внепроизводственными
- Плохая связь между наличными звеньями из-за противоречивости интересов
- Противоречия между ценностями, нормами, позициями работников и декларируемой пользой организации
- Противоречия между характером отдельных видов деятельности и традицией (например, введение электронной документации)
- Антагонизм между различными уровнями руководства
- Несоответствие реального престижа различиям в формальном положении

Эти "напряжения" возникают, как видно, из самой формальной функциональной схемы организации. Следовательно, сама функциональная недостаточность формальной организации является источником внеформальных организаций.

В чем конкретно может проявляться деятельность внеформальной организации?

Во-первых, члены внеформальной организации для улучшения эффективности деятельности ищут новые контакты между сотрудниками. Может измениться система субординации, изменяться даже формальная структура. Идет стихийное упорядочивание коммуникаций

Во-вторых, могут организовываться внутри формальной организации стихийные группы для решения совместных вопросов деятельности, которые отдельным работникам не под силу. Сила объединенного труда формирует общность интересов (как правило, творческих).[4]

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Почему в формальных организациях не важны индивидуальные характеристики личности?
2. За счет чего обеспечивается максимальная эффективность формальной организации?
3. Для чего в формальной организации существует жесткое закрепление функциональных обязанностей?
4. Почему людей не удовлетворяют только формальные структуры, несмотря на их рациональность?

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Составьте иерархию особенностей формальной организации: безличность, рациональность, служебный характер отношений, целесообразность, функциональность. Объясните свой выбор.
2. Составьте схему взаимодействия формализующих факторов на примере конкретной социальной организации (напр., школы).
3. Приведите примеры перехода организации из неформальной в формально организованную и укажите причины такого перехода.
4. Опишите ситуации позитивного и негативного влияния неформальной организации на деятельность предприятия.

## **ТЕМА 6. Организационная культура как интегрирующий фактор организации**

*Социальная среда организации и организационная культура. - Аспекты организационной культуры, ее единство в организации. - Содержание организационной культуры. - Функции ОК. - Формирование, развитие и поддержание культуры в организации. - Методики диагностики организационной культуры.*

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

Рассматривая понятия внешней и внутренней среды организации, мы отмечали, что внутренняя среда – это часть внешней, заключенной в

рамки организации. Естественно, что эти рамки оказывают на нее свое воздействие. Внутреннюю среду, связанную с взаимоотношением сотрудников между собой, воздействием сотрудников друг на друга, взаимодействием руководителей и подчиненных можно назвать **социальной средой** организации. Эта среда в организации имеет сложный характер; она включает в себя еще и лидерство, политику и правила в организации, присущие данной организации нормы и ценности и многое другое.

На поведение людей в организации влияет каждый из аспектов ее социальной среды. Это дает основание рассматривать организацию как сложную открытую систему.

В системе социальной среды взаимодействуют пять основных подсистем:

- Техническая подсистема: техника, оборудование процессы и вспомогательные средства, используемые при производстве товаров и/или услуг. Эта подсистема определяет уровень требований к профессиональной компетенции работника;
- Подсистема целей и ценностей: стратегические цели, методы их достижения, философия, миссия и обязательства организации по отношению к внешней среде и к своим сотрудникам. Определяет уровень овладения работником организационной культурой и степень соответствия ценностей работника и организации;
- Структурная подсистема: формальные описания работы, правила и процедуры, формальные властные и коммуникативные связи, система кадровой работы и функциональные обязанности работников. Дает возможность работнику обозначить свое место в организации и свое отношение к нему;
- Психологическая подсистема: действия конкретных работников, ролевая и должностная иерархия, групповая динамика и схемы влияния внутри организации. Создает организационный климат;
- Управленческая подсистема: управленческие цели, планирование, организационная деятельность, контроль и осуществление связи организации с ее внешней средой. Определяет политику руководства в вопросах оплаты труда, поощрений и наказаний для конкретного работника.[6]

Взаимодействие этих подсистем показывает, что поведение людей на работе обусловлено множеством взаимовлияющих факторов.

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

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

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

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

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

*Объективная* организационная культура обычно связана с физическим окружением, создаваемым в организации: здание и его дизайн, мебель, цвета и объем пространства, удобства, стиль одежды и т.д. Все эти внешние атрибуты отражают ценности, которых придерживается организация.[19]

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

Организационную культуру, несмотря на некоторую неопределенность и аморфность, можно в некоторой степени структурировать, т.е. выделить некоторые уровни, по которым она проявляется. Такая структура была дана исследователем управленческих структур Э. Шайном. Основным структурным признаком для изучения он предлагает наблюдаемость проявлений организационной культуры.[4]

К первому уровню, по его мнению, можно отнести так называемые внешние факты культуры (символы или артефакты). К ним относятся: - определенные технологии, используемые в организации (современные для своей отрасли, традиционные, устаревшие и т.д.); «архитектура организации», т.е. культура профессионального языка и профессиональ-

ного общения; лозунги, пропагандирующие определенные ценности организации; правила и нормы поведения (типа «Клиент всегда прав», «Ребенок – главная ценность жизни», «Знание, свобода, процветание» и т.д.); наблюдаемые образцы поведения. Этот уровень иногда называют «символическим», так как в нем сосредоточено все, что можно ощущать при знакомстве. Он дает первые впечатления об организации, действуя, прежде всего на эмоциональную сферу. Признаки первого уровня определяемы, видимы и часто даже неосознанны, действуя по принципу «у нас так принято». С него начинается познание организационной культуры.[4]

Второй уровень затрагивает более глубокие основания организационной культуры. Прежде всего, это ценностные ориентации и верования, которые разделяют большинство членов организации. Данные феномены можно изучить только в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символике и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей – нельзя заставить человека с уважением относиться к любому клиенту, если он действительно не убежден на ценностном уровне, что «Клиент всегда прав». Выявление ценностных ориентаций требует глубокого знакомства с повседневной жизнью организации и специальных методов изучения, так как случается, что заявляемые ценности носят декларативный и демонстрационный характер. Часто именно на этом уровне и заканчивается исследование организационной культуры, так как следующий «глубинный» уровень практически не обнаруживается в повседневной жизни.[4]

К третьему уровню относятся ценности жизненной ориентации. Они принимаются, как правило, бессознательно. Как многие ценности, присвоенные в процессе жизненного опыта, они бездоказательны (один из аргументов в таком случае – «я так живу» или «я так вижу»). Часто эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на данном вопросе. К ним относятся отношение с природой, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку и отношение к работе. Такие ценности глубоко скрыты на интимном бессознательном уровне, направляют поведение людей, помогая им воспринимать (или отвергать) атрибуты, связанные с организационной культурой.[4]

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

Строго говоря, полное единство и абсолютное признание организационной культуры во всех ее аспектах и проявлениях невозможно. Почему?

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

Во-вторых, в организациях работают люди, различные по своим мировоззрениям, ценностям, воспитанию, ежедневному социальному окружению, по возрасту, наконец. Не для всех из них работа в данной организации – мечта всей жизни. Иногда это просто насущная жизненная необходимость. Поэтому они будут по-разному воспринимать организационную культуру данной организации и в разной степени ей следовать.

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

Ситуации могут быть такого рода:

**А.** Одна субкультура проявляет большую приверженность ценностям доминирующей организационной культуры (как правило, центральный аппарат или сотрудники системы управления);

**Б.** Ключевые ценности сочетаются с другими, неконфликтующими ценностями (чаще всего, на периферии организации);

**В.** Субкультура может отвергать ценности организации.

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

Субкультуры получают распространение в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике собственной деятельности (в случае функциональных служб – бухгалтерия, канцелярия и т. д.) или к местным условиям (территориальные отделения в столице или в провинции, территориально-национальные филиалы). Например, отдел рекламы компании наряду с доминирующей культурой имеет и свою специфическую субкультуру, связанную с более высоким творческим компонентом в деятельности (большую самостоятельность сотрудников, демократичность в отношениях, ненормированность рабочего дня и т. д.). Филиалы крупных компаний в регионах обязаны учитывать особенности национальной и местной культуры.

В целом, любое подразделение фирмы имеет свое «лицо», несколько отличное от других, и это отличие выражается в различиях субкультур.

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

Можно выделить следующие виды контркультур:

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

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда отдельные индивиды или группы людей не могут удовлетворить свои ожидания от организации. Часто появление одной или нескольких контркультур свидетельствуют о кризисе в организации, стагнации в ее развитии. Различные контркультуры, воздействуя на доминирующую, могут привести к значительным изменениям в организации, включая структуру и характер организации, ее цели и задачи.[7]

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

Понятие организационной культуры невозможно рассматривать без обозначения ее основных элементов, которые и составляют ее содержание.

Теоретики организационных структур Ф.Харрис и Р.Моран (1991г.) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, должности или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам; к злу и насилию, агрессии; влияние религии, морали, общесоциальных норм);
- Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сдержанное поведение работника в отношении своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
- Взаимоотношения между людьми (по возрасту, статусу и власти, мудрости и интеллекту, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и система вознаграждений; отношения «человек – машина», «человек – информация»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе);
- Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях или действиях; абстракция и коцептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин)
- Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у сотрудников; отношение к опозданиям и неявкам; соблюдение временного распорядка и поощ-

рение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);

- Коммуникационные системы и язык общения (преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникаций; существование «телефонного права»; использование жаргона; использование аббревиатур варьируется в зависимости от отраслевой, территориальной, функциональной принадлежности – ЗУНы, ТНК, РФ и т.д.);
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа и спецодежда, деловой стиль, опрятность, соответствие макияжа и прически месту и времени, традиционный создаваемый «рабочий облик»);
- Питание людей, привычки и традиции в этой сфере (организация питания в рабочее время: приготовление пищи на рабочем месте или существование столовой, кафетерия; дотации на питание; периодичность и продолжительность питания; совместно или отдельно едят сотрудники разных уровней).[4]

Организационная культура является, по большому счету, тем стержнем, вокруг которого развивается жизнь организации. Ее содержание влияет на все аспекты жизни организации – от процедуры и методов принятия управленческих решений до отношения людей между собой в организационной сфере. Поэтому можно выделить ряд функций, выполняемых организационной культурой.

Организационная культура *формирует* определенный имидж организации, отличающей ее от любой другой. Чаще всего такое отличие заметно уже на символическом уровне и проявляется при первом знакомстве в манере общения сотрудников между собой, в отношении к клиентам организации, во внешнем виде и языке общения.

1. ОК создает определенный *психологический* микроклимат в организации, чувство общности всех ее членов. Благоприятная ОК дает людям уверенность в себе и в своем завтрашнем дне, что способствует эффективной деятельности организации в целом.
2. ОК усиливает *вовлеченность* сотрудников в дела организации и преданность ей. Такое отношение выражается в чувстве гордости за свою организацию и удовлетворение, что ты являешься ее членом.
3. ОК усиливает систему социальной *стабильности* в организации. Она является своеобразным инструментом, определяющим стандарты и модели поведения, и требования к их выполнению. Такое положение облегчает людям жизнь в организации, создавая поведенческие стереотипы.[12]

Ценность организационной культуры для организации в целом состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в действиях работников. Можно сказать, что наличие и действие организационной культуры соотносятся с одним из основных законов организации – законом синергии, усиливая его действие.

Для сотрудников организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильной модели поведения, необходимой для успешности в организации.

Однако бывают моменты, когда организационная культура начинает играть негативную роль для организации. Такие моменты случаются, если окружающая социальная среда динамично развивается, а организационная культура остается стабильной и замкнутой на организацию. Другой вариант такого негатива: когда к руководству в организации приходят новые люди и стремятся привести деятельность организации в соответствии с запросами социальной среды, а сотрудники, слишком ориентированные и приверженные прежней организационной культуре, начинают сопротивляться нововведениям. Так случилось в компании IBM, когда к руководству пришел первый за 70 лет существования новый человек – Луис В. Герстнер и попытался повернуть компанию к изменениям. Ветераны компании были шокированы и не приняли этих изменений. Необходимо определенное время, чтобы основные стереотипные модели и принципы могли измениться под воздействием необходимости и влияния руководства. (Источник примера: Л.Джуэлл. Индустриально-организационная психология СПб, 2001).

Содержание организационной культуры включает в себя множество элементов. Их сочетание и определяет неповторимость и уникальность каждой организации. Функции ОК обозначают ее место и роль в организации.

*Формирование организационной культуры.* Традиционно истоки организационной культуры закладываются основателями организации. Именно они формируют миссию, философию и цели организации, и в соответствии с ними определяют основные ценности и нормы организационной культуры. Однако могут существовать и другие, параллельные или дополняющие траектории, формирования организационной культуры :

- Долговременная практическая деятельность организации в соответствующей социально-культурной среде
- Искусственное формирование организационной культуры специалистами консультационных имиджмейкерских фирм

- Естественный отбор наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных управленческим персоналом и сотрудниками.

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

- Внешняя адаптация: что надо сделать организации и как это надо сделать (выработка миссии и стратегии, установление социальных целей организации, определение приемлемых средств достижения целей, установление критериев контроля, создание информационной системы);

Процесс внутренней интеграции связан с установлением эффективных взаимоотношений внутри организации.

- Внутренняя интеграция: как сотрудники должны решать свои организационные проблемы (выбор методов коммуникаций, определение правил и норм поведения; установление критериев членства в организации; отношение к власти внутри организации; установление правил и норм межличностных отношений на рабочем месте; отношения по полу, возрасту и т.д.; характер и принципы наградений и наказаний; определение желательного и нежелательного поведения).

Таким образом, внутреннюю интеграцию можно определить как процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации.

Очень часто процесс внутренней интеграции начинается с определения себя и своего места в организации, причем это касается как отдельных работников, так и внутриорганизационных групп и подразделений.

На формирование организационной культуры, ее содержание и свойства влияют процессы внешней адаптации и внутренней интеграции.[4]

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

*Поддержание организационной культуры.* \_\_Когда организация сформировалась, то очень важно обеспечить дальнейшее поддержание организационной культуры. Сила ОК определяется тремя моментами:

- «толщиной» культуры, т.е. насколько много существует в организации важных предположений, разделяемых работниками; насколько

ясно выражен символический уровень ОК (наличие формы или стиля одежды, профессионального языка, архитектуры организации и т.п.). Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации

- степенью разделяемости ОК всеми членами организации, т.е. насколько члены организации принимают все требования организационной культуры и в какой степени – формально или реально. Сильная культура разделяется большинством работников и более четко определяет приоритеты в поведении
- ясностью приоритетов ОК для всех членов организации. Если приоритеты ОК ясны и понятны для большинства членов организации, то они становятся убеждениями и сильнее влияют на повседневное рабочее поведение, формируют чувство гордости за свою организацию.

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

1. Отбор персонала.
2. Деятельность высшего руководящего звена.
3. Социализация работников в культуре данной организации.

1. *Отбор персонала.* Организация растет и укрупняется за счет вновь прибывающих членов, которые приходят из других организаций с другой организационной культурой. Хотя они того или не хотят, новые сотрудники приносят с собой прежние образцы поведения, ценности и предположения другой организации и тем самым подвергают испытанию ОК данной организации. Поэтому во многом поддержание ОК связано с кадровой работой. Процесс отбора персонала, критерии исполнения заданий, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, возможности развития карьеры, продвижение и ротация кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать данной организационной культуре и дополнять ее, а не вносить диссонанс. Эта процедура преследует определенную цель – найти и нанять людей, обладающих достаточной компетентностью и способных успешно выполнять необходимую работу в рамках данной организации. Как правило, на какую-либо должность претендуют несколько кандидатов. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, кто наиболее совместим с имеющейся в организации культурой. Одновременно в процессе приема кандидаты знакомятся с информацией об организации. Если человек понимает, что его ценности и нормы несовместимы с принятыми в организации, он может сам отказаться от претензий на место. Таким образом, процедура отбора преследует двоякую цель: подбор соответствующих кадров и отсеивание тех претендентов, которые не вписываются в организационную среду.[10]

2. *Деятельность руководящего звена.* Руководители, как правило, оказывают преобладающее влияние на поддержание организационной культуры. Личный пример (неукоснительное следование в организации тем нормам и ценностям, которые заявляются как основные) и постоянное декларирование основ организационной культуры в любых публичных выступлениях оказывают благотворное влияние на поддержание ОК. Менеджеры среднего звена устанавливают конкретные нормы и правила поведения, исходя из задач данного подразделения и в соответствии с общими положениями культуры организации. Сотрудники именно от них узнают, какие нормы поведения наиболее приветствуются в организации.[10]

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

- предварительная стадия, когда работник узнает об организации до поступления на работу (иногда, особенно если работник сильно желает получить данное место, имеет место некоторая идеализация образа организации);

- «столкновение», т.е. непосредственная встреча с организацией в процессе работы и сравнение ее со своими ожиданиями (может быть «крушение иллюзий» по поводу прежнего идеального образа);

- «метаморфоза», т.е. приспособление к отклонениям от ожидаемого, согласование ожиданий с реальностью (сотрудник понимает, что нет абсолютного идеала и надо жить там, где живешь).[10]

Процесс социализации – успешный или дефектный – непосредственно влияет на стиль деятельности работника, его производительность, вовлеченность в организацию и желание в ней работать.

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

- Выделение приоритетов внимания со стороны менеджеров в организации. Таким образом, руководство дает понять сотрудникам, что в работе считается важным и что ожидается от них в производственной деятельности.

- Реакция руководителей на критические ситуации. Часто в кризисных ситуациях идет наиболее мощное обнаружение ценностей и приоритетов организационной культуры, их реальности или фантомности.

- Моделирование поведения на рабочем месте, обучение и тренировка. Во многих фирмах существуют учебные программы по вхожде-

нию в организацию; практикуются специальные «памятки» для сотрудников по поводу содержания рабочего места, формы одежды, отношения и обращения с клиентами организации.

- Критерии определения вознаграждений и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения, одобряемым в организации.

- Критерии принятия на работу, продвижения по службе и увольнения. То, из чего исходит организация при решении кадровых проблем, очень быстро становится известным всем сотрудникам организации. Критерии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению данной организационной культуры.

- Организационные символы и обряды, существующие в организации, сплачивают сотрудников и дают им уверенность в смысле существования организации. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия в коллективе, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания определенного влияния на поведение работников (представление новых сотрудников, празднование Рождества или Нового года, проводы на пенсию, отмечание годовщины создания организации и т.д.).[4]

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

Существует несколько общих рекомендаций по поводу управления ОК:

- Необходимо обращать внимание на нематериальные аспекты организационного окружения (тон общения, манеры поведения сотрудников и руководителей низового звена, настроения сотрудников и т.д.). Именно они чаще всего являются первыми вестниками неблагополучия в отношении ОК;
- Скептически относиться к предложениям быстрой трансформации культуры организации, пусть даже в прекраснейшую и совершеннейшую область. ОК, как и социальная культура, является одним из стабилизирующих элементов организации в целом. Все ее элементы взаимосвязаны между собой. Необдуманное нарушение некоторых принципов может повлечь за собой разбалансирование системы организационной культуры вообще, что может привести к дезорганизации нормальной жизни и производства. Все изменения в ОК должны носить весьма продуманный, взвешенный и постепенный характер;

- Стараться понять и проникнуть в значимость важнейших организационных символов (логотипа, девизов, униформы и т.д.). Такая символика только тогда имеет смысл, если она расшифровывается и несет в себе конкретные ценностные, моральные и эстетические ориентации;
- Прислушиваться к историям, рассказываемым в организации; анализировать, кто является героями этих историй и какие настроения и ценности сотрудников они отражают. Иногда небольшая «байка», рассказанная за кофе, и интонации, ее сопровождающие, могут рассказать руководителю о ценностях сотрудников больше, чем пространственные выступления на собраниях и митингах;
- Периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых ценностей (специальное представление новых сотрудников с указанием их успехов на прежнем месте работы или учебы, торжественные проводы на пенсию, чествование ветеранов организации, празднование «организационных дат» и многое другое);
- Проводить в жизнь абстрактные идеалы самым прямым и непосредственным путем – через образцы собственного поведения[18]

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

Данная методика предлагает три параметра наблюдения и измерения организационной культуры.

По признаку **«индивидуализм – коллективизм»** оценивается степень интеграции индивидов в группы. *Коллективистское* организационное мышление требует большей эмоциональной зависимости человека от организации и большей ответственности организации за своих работников. Для такого типа культуры характерны следующие ожидания:

- работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами и защищать их интересы
- взаимодействие в организации должно основываться на чувстве долга и лояльности
- продвижение по службе осуществляется в соответствии со стажем работы в организации, и этот путь признается единственно верным
- от руководителей ожидают традиционных форм активизации деятельности работников (чаще всего это метод «кнута и пряника»)

- социальные связи внутри организации весьма сплоченные («мы – одна семья»)
- отношения между администрацией и работниками базируются на моральной основе; оценивается сама личность по отношению к принципам организации и преданности ей.

*Индивидуалистская* культура более ориентируется в своих ожиданиях на признании компетентности и деловых качеств сотрудников. Для нее характерны:

- Избегание опеки над своей жизнью со стороны организации, недопущение сотрудников в свою личную жизнь; работники привыкают надеяться только на себя и отстаивают свои интересы
- Организация слабо влияет на эмоциональное самочувствие своих членов («работа есть работа и не надо принимать ее близко к сердцу»); приветствуется индивидуальная инициатива работников
- Продвижение по службе осуществляется на основе личных достижений работника и в силу его компетенции
- Руководство стремится использовать новейшие достижения в области мотивации, стимулирует активность каждого члена группы и ориентирует на личный успех во благо организации
- Социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью
- Отношения между администрацией и работниками основываются на учете личного вклада работника безотносительно его личностных качеств.

На самом деле, трудно найти в чистом виде тот или другой тип организации. Однако при анализе внутренней среды можно определить тенденцию.[4]

Следующий параметр можно определить как **«дистанцию власти»**. Он характеризует уровень демократизации или авторитаризации стиля управления. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников.

Анализируя показатели данной таблицы, можно отметить, что в организациях с низким индексом «дистанции власти» более преобладают демократические тенденции – четко обозначено неравенство ролей, руководство ориентируется на удобный для сотрудников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками – солидарность.

Для организаций же с высоким индексом «дистанции власти» характерен авторитарный стиль управления и жизни самой организации – признание силы над правом, приказы не обсуждаются, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются открыто выразить свое мнение, высказывать несогласие; отсутствует доверие между руководителями и подчиненными и между рядовыми сотрудниками.[11]

#### Характеристика организаций по степени авторитаризма.

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочисленен	Большое число управляюще-контролирующего персонала
Относительно небольшая дифференциация заработной платы	Значительная дифференциация заработной платы
Высокая квалификация работников низшего уровня	Низкая квалификация работников низшего уровня
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие	Служащие обладают более высоким статусом по сравнению с рабочими

Важным параметром организационной культуры является **тенденция к избеганию неопределенности**. Характеристики этого показателя также можно представить в таблице.

Рассматривая все три параметра, можно составить характеристику проявления организационной культуры, а затем на основании наблюдаемых явлений выделить основные ценности и нормы организации и сделать выводы по базовым предположениям.[19]

Используя диагностику по трем параметрам, рассмотренным в разделе, менеджер может отслеживать изменения в организационной культуре и корректировать их в соответствии с интересами организации.

Низкий индекс	Высокий индекс
<p>Для персонала характерна большая готовность жить настоящим днем</p> <p>Работники предпочитают небольшие организации</p> <p>Различия в критериях подбора кадров руководителей и работников</p> <p>Устойчивая мотивация на достижение целей</p> <p>Большая готовность к риску и ориентация на успех</p> <p>Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста</p> <p>Руководитель не является специалистом в сфере управления</p> <p>Конфликт в организации чаще всего расценивается как естественное состояние</p> <p>Соперничество и конкуренция между работниками – нормальное и продуктивное явление</p> <p>Большая готовность к достижению компромисса с оппонентами</p> <p>Большая терпимость по отношению к неопределенности в своей работе</p>	<p>У работников большая тревога за будущее</p> <p>Работники предпочитают большие организации</p> <p>Большая сопротивляемость изменениям и стремление как можно дольше оставаться в одном статусе</p> <p>Низкая мотивация на достижение целей</p> <p>Слабая готовность к риску и боязнь успехов</p> <p>Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца</p> <p>Руководитель должен быть экспертом в сфере управления</p> <p>Конфликты в организации считаются нежелательными</p> <p>Соревнование и конкуренция между сотрудниками не приветствуются</p> <p>Малая готовность к достижению компромисса с окружающими, отстаивание “своей правоты”</p> <p>Неготовность к неопределенности в работе</p>

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что является основанием для выделения трех уровней организационной культуры?
2. Почему существование контркультуры опасно для нормального функционирования организации?
3. Как личность руководителя влияет на поддержание организационной культуры?

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ.

1. Отнесите признаки организационной культуры к базовым уровням.
2. Предложите конкретные мероприятия для решения проблем внутренней интеграции в организации
3. Проанализируйте отношения в Вашей группе по индексу избегания неопределенности

## **ТЕМА 7. Внешняя и внутренняя среда организации**

*Понятие внешней среды - Косвенное и прямое воздействие внешней среды на организацию - "PEST - факторы" внешней среды - Внутренние факторы существования и развития организации.*

Любая организация является сложной целостной системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Такие системы называются открытыми.

Как отдельный элемент более широкой системы организация входит в комплекс связей и взаимоотношений с вышестоящими органами, с партнерами, конкурентами. Одновременно организация является частью всей социальной системы и ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения. Но связь организации с окружением не односторонняя, а двухсторонняя: у организации есть определенная свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде. Так, например, организация может вести себя

- Пассивно - приспособительное, пытаюсь успевать за изменениями внешней среды и ее требованиями
- Активно - приспособительное, стремясь анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и тем самым опережающе реагировать на реальные изменения
- И, наконец, может сама активно влиять на свою окружающую среду.

*Внешняя среда организации* - совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента. Это все те организации, а также люди, которые связаны с данной организацией, в силу выполняемых ею целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, смежники, профсоюзы, торговые организации, правительственные органы, средства массовой информации и пр. Организации, которые непосредственно контактируют с менеджментом, называются контрагентами.

Кроме того, существует второй ряд переменных внешней среды - социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения. Это экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, физико-географические факторы. Значение факторов внешней среды постоянно повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений.[13]

Именно внешняя среда диктует стратегию и тактику организаций. Особенно это характерно для социальных организаций.

Внешняя среда, таким образом, всегда оказывает влияние на организацию, так последняя не может находиться в безвоздушном пространстве. Будучи открытой системой, организация неизбежно поддерживает связи с окружающим миром, и сама оказывает на него влияние. В менеджменте существует понятие PEST - факторов - политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой. Рассмотрим подробнее эти факторы, так как они принципиально одинаковы для большинства организаций.

*Политическая среда* - основные политические факторы, влияющие на организацию. Сюда можно отнести глобальный политический климат, внешне- и внутривнутриполитическую обстановку в государстве. Так, локальные вооруженные конфликты в стране приводят к вынужденной миграции, разрушению материальных ценностей, оттягиванию финансовых ресурсов государства из производительной сферы. Политическая нестабильность в государстве заставляет быть осторожными зарубежных партнеров и инвесторов и нарушает нормальное функционирование организации. Важным фактором является стабильность отдельных регионов и стран. В последние годы кавказский регион, например, не в состоянии развиваться в нормальном режиме и любые предприятия и организации в его пределах находятся в упадке. Оказывает влияние на

развитие организаций и внутригосударственная расстановка политических сил. Кроме того, большое влияние на деятельность организации оказывают позиция и политика государства: налоговая политика (позволяют ли взимаемые налоги нормально развиваться организациям); протекционизм или запретительство (в свое время политика томского губернатора "Покупайте томское" помогла выжить и окрепнуть многим томским предприятиям) и другие меры по отношению к организованной деятельности.

*Экономическая среда* - общая экономическая ситуация в стране. Сюда относится, прежде всего, уровень жизни населения, который влияет на нужды и запросы потребителя. Уровень жизни влияет на изменение ожиданий относительно качества жизни, например, отношение к личным сбережениям, к покупке вещей длительного пользования, к возможностям отдыха и т.д. Структурные изменения (спад в некоторых или нескольких отраслях промышленности) влияют на экономическое процветание городов, районов и регионов - являются ли регионы - доноры или дотационные. Из этих структурных изменений возникают социальные проблемы: на рынке труда не востребованы некоторые профессии, а те, которые необходимы, трудно приобрести (часто необходимы дополнительные затраты на переобучение, переезд в другой регион и прочие сложности). Спад производства порождает безработицу и бедность. Спад и рост производства в крайних проявлениях могут угрожать социальной и политической стабильности (как пример, события в Кузбассе в 1997-98 гг.) Особенно большое влияние экономическая ситуация оказывает на организации социальной сферы - им во много раз прибавляется работы.

*Социальная ситуация* - воздействуют на организацию напрямую через изменение структуры населения и размещение промышленности. Косвенно - через изменение ожиданий потребителей, а также их поведение и взаимоотношения.

Сюда можно отнести демографические изменения - изменения в возрастной структуре непосредственно сказываются на социальных организациях: пенсионных фондах, организациях социального страхования, здравоохранения, образования, культуры и т.д. средой. Процессы "старения" населения, вызванные снижением его воспроизводства, вызывают к жизни появление одних организаций (например, пансионатов и санаториев для престарелых граждан) и сокращение численности других (детских садов, школ).

Изменения в этнической структуре порождают проблемы в политике занятости, жилищном строительстве, поднимают вопросы об одинаковом подходе к национальным меньшинствам.

Социальные гарантии воздействуют на отношения к производственным и семейным обязанностям. Усиление социальных гарантий в современном мире зачастую приводит к изоляции пожилых людей, распаду семей из нескольких поколений, преобладанию нуклеарных семей. Ослабление же социальных гарантий ведет к незащищенности несамодеятельного населения и обнищанию его отдельных слоев. Такие процессы способствуют появлению различных благотворительных организаций, фондов.

Изменение социальных ценностей также сказывается на жизни организаций. Так, в последние годы значительно вырос престиж образования, что заставляет образовательные организации - от школ до ВУЗов - повышать качество образования, изменяя деятельность организации. Кроме того, изменяются социальные приоритеты и желания. Идет рост малых семей, так как женщины становятся более независимыми и большую часть своей жизни предпочитают проводить на работе. Такое положение поощряет переоценку традиционных семейных ролей и влечет за собой детскую безнадзорность, нарушение прежних семейных отношений, распад семей, феномен одиноких матерей, что вызывает к жизни появление новых социальных организаций.

*Технологические изменения* - факторы, влияющие на содержание и характер работы многих организаций. Рост производительности труда может иметь конечным результатом повышение уровня жизни. Это порождает существенные изменения в общем характере работы: более позднее начало трудовой деятельности, более ранний выход на пенсию, рост занятости неполную неделю, рост работы по договорам. Социальные потрясения могут быть вызваны в результате обвального сокращения рабочих мест в отраслях, не вписавшихся в современное промышленное производство: угледобыча, тяжелая промышленность, оборона (т.н. структурная безработица). Изменяется также баланс между ручным и умственным трудом, увеличивается спрос на специалистов умственного труда, причем высокой квалификации. В результате воздействия таких факторов изменяются соответственно ожидания населения по поводу качества образования, культурного досуга, здравоохранения. Однако может возрасти враждебность к технологическим нововведениям пропорционально уровню угроз и осложнений для работников. При некоторых обстоятельствах угроза так сильно, что вызывает социальные потрясения.

Все эти PEST - факторы в реальной жизни тесно переплетены и взаимодействуют между собой, зачастую необходимо проведение специального исследования, чтобы выделить наиболее значимый фактор.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование и развитие организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые характеризуют особенности данной организации.

*Кадровый срез* внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками. Сюда входят также качество управления трудовыми ресурсами, оптимальное количество и качество персонала. Эти вопросы рассматривают курсы "Организационное поведение" и "Управление персоналом".[3]

*Организационный срез* включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. Необходимо учитывать, помогает или мешает структура организации решению поставленных задач, облегчает ли связь между сотрудниками. Кроме того, важно иметь в виду, насколько точно организация придерживается своей миссии и реализует свои цели. Отдельное место и очень значительное занимают информационные процессы. Причем с течением времени их роль все более усиливается. Не зря в современном мире бытует поговорка: "Информация правит миром". Для нормальной работы организации важна степень обеспеченности информацией, ее качество и достоверность, своевременность получения.[3]

*В производственный срез* входят изготовление продукта или оказание услуг; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. В данной структуре отслеживается текущая эффективность и потенциал для дальнейшего снижения затрат.[3]

*Маркетинговый срез* внутренней среды организации охватывает те процессы, которые связаны с реализацией продукции или качеством оказываемых услуг. Это стратегия продукта или услуг, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта или услуг на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. В рамках маркетингового среза отслеживаются состояние рынка и уровень обслуживания. Необходимо знать, какие товары и услуги отвечают требованиям рынка, и решать - на чем сконцентрировать усилия организации. Товары и услуги могут:

- Подходить для быстрого роста и предложения в рамках возможностей организации или, наоборот, устареть.
- Выполняются и реализуются хорошо, но в будущем потребность в них может ослабнуть

- Медленно растут, в них нет потребности на рынке
- Быстро растут, но есть сомнения насчет правильных размеров рынка или стоимости введения услуг; в результате происходит медленная окупаемость

К маркетинговой сфере будет относиться и система обслуживания клиентов: как много времени занимает, во сколько обходится, есть ли потенциал для совершенствования.[3]

*Финансовый срез* включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечения прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.[3]

Таким образом, внутренняя среда представляет собой сферу и структуру жизнедеятельности любой организации.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В каких конкретных факторах проявляется открытость организации как системы?
2. Какая стратегия поведения наиболее оптимальна для социальной организации и почему:
  - Пассивно - приспособительная
  - Активно - приспособительная
  - Активно - влияющая
3. Как изменяются социальные организации под воздействием социальной ситуации в стране?

### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. В благотворительном фонде "Спасение" постоянно происходила неразбериха с информацией: она терялась, отправлялась не по назначению, не поступала вовремя; часто на имя фонда приходили письма и проспекты, не имеющие отношения к деятельности фонда. Какой срез внутренней среды давал сбой, и какие меры по устранению дефекта Вы могли бы предложить?
2. Составьте задачу на реализацию маркетингового среза внутренней среды для Дома быта; для пенсионного фонда; для поликлиники.
3. Приведите примеры косвенного влияния внешней среды на организацию.

## **ТЕМА 8. Миссия и цели организации**

*Миссия и философия организации - Понятие целей организации - Установление и ранжирование целей – Построение дерева целей организации.*

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

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

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как определение философии и предназначения, смысла существования организации. Философию можно рассматривать как систему мировоззрения, которая складывается под влиянием культурных, национальных, макроэкономических, политических и других факторов внешней среды. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация собирается действовать. Философия организации редко меняется - она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Однако на философию организации могут оказывать влияния изменения во внешней среде, поскольку мы уже выяснили, что внутренняя среда организации является частью внешней.

Философия выражает устремления в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить. В качестве примера философии организации можно привести формулировку компании "Форд" - как предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании - транспорт, потребители продукции - люди как все населения, а термин "дешевый" ориентирован на широкий круг потребителей. Такая формулировка философии способна оказать решающее значение на стратегию и тактику компании и решающую поддержку общественности.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как формулировка того, зачем существует организация. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы

его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос - какова главная цель организации? Поэтому на первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но на будущее. Поэтому в миссии не принято указывать прибыль - это и так ясно, ни одна организация не будет работать себе в убыток. Включение получения прибыли может существенно ограничить спектр рассматриваемых возможностей и направлений развития.

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

- Собственников организации, создающих, приводящих в действие и развивающих организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов своей деятельности решать свои жизненные проблемы;
- Сотрудников организации, своим трудом непосредственно обеспечивающих деятельность организации, создание и реализацию продукции или услуг, получающих от организации за свой труд компенсацию и решающие за этот счет свои жизненные проблемы;
- Покупателей продукта или услуг организации, отдающих ей свои деньги в обмен на продукт, предлагаемый организацией и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- Деловых партнеров организации, находящихся с ней в формальных и неформальных отношениях, оказывающих организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающих аналогичные со стороны организации;
- Местного сообщества, находящегося с организацией во взаимодействии. Это взаимодействие проявляется в экономическом, социальном, политическом и др. влияниях сообщества и организации;
- Общества в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политический, правовой, экономической и других сферах, получающих от организации часть создаваемого ее богатства для обеспечения всех слоев населения.[3]

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

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

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

- Истории организации, в процессе которой выработывалась философия, формировался профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.д.
- Существующего стиля поведения и способа действия собственников и управленческого персонала
- Состояния среды обитания организации
- Ресурсов, которые она может привести в действие для достижения своих целей
- Отличительных особенностей, которыми обладает организация[4]

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

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

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

- Миссия делает ясной для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. У сотрудников в результате появляется возможность ориентироваться в своих действиях в едином направлении;
- Миссия способствует тому, что сотрудники могут осознавать себя членами организации не только формально, но и по духу.
- Миссия способствует установлению определенного психологического климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, а также ценности и принципы, лежащие в основе существования организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более эффективного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации и помогает выработать стратегию деятельности, устанавливая направленность и допустимые границы ее существования. Кроме того, миссия обеспечивает стандарты деятельности и расширяет для работника смысл и содержание его работы, позволяя применять более широкий спектр мотивационных приемов.[3]

## Примеры формулировки миссии различных организаций

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

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

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде целей. Другими словами, *цель*- это предполагаемый результат деятельности организации, к достижению которого направлены усилия ее членов. Для них характерны следующие черты и свойства:

четкая ориентация на определенный отрезок времени, конкретность и измеримость, непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость.

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

Общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию, образуют *цели - ориентиры*. Их конкретное содержание - получение того или иного вознаграждения, место на рынках сбыта и т.д. Существуют также цели системы. К ним относятся: обеспечение стабильности, равновесия, целостности организации; сюда же относятся цели, обеспечивающие выживание организации в меняющихся условиях конкуренции. Иногда цели системы могут противоречить целям-заданиям и целям-ориентирам. [12]

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

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

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

- Прибыльность - величина прибыли, рентабельность, доход на акцию.
- Положение на рынке - доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкурентам доля рынка, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т.д.
- Производительность - издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей и т.д.
- Финансовые ресурсы - структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала, внешние и внутренние инвестиции и т.д.

- Мощности организации - размеры занимаемых площадей, количество единиц техники и т.д.
- Человеческие ресурсы - степень заполненности рабочих мест, совмещение должностей, текучесть кадров, повышение квалификации работников
- Оказание помощи обществу - объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.д.[12]

Существует несколько ключевых требований к самому процессу постановки целей.

Во-первых, цели должны быть *достижимыми*. Они не должны выходить за пределы возможностей исполнителей. Не реальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потери ими ориентира, что отрицательно сказывается на работе организации.

Во-вторых, цели должны быть *гибкими*. Их надо устанавливать таким образом, чтобы оставалась возможность для их корректировки в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации.

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

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

В-пятых, цели должны быть *совместимыми*. Нельзя, чтобы противоречили друг другу цели, направленные на качество обслуживания клиентов и обеспечение прибыльности, роста конкурентоспособности и освоение новых секторов рынка.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. Не в последнюю очередь необходимо учитывать желания и потребности работников, совмещая их с интересами собственников и клиентов организации.[5]

Процесс установления целей в разных организациях происходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других может присутствовать децентрализация.

Каждый из данных подходов имеет свои достоинства и недостатки. В случае полной централизации все цели определяются верхним уровнем руководства и подчинены единой ориентации. С одной стороны, это является преимуществом организации, но, с другой стороны, на нижних уровнях может возникнуть неприятие этих целей и даже сопротивление.

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

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

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

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз.

- *Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.* Влияние среды сказывается не только на определении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Необходимо предвидеть то, в каком состоянии со временем окажется среда, и устанавливать цели с учетом этих предполагаемых изменений. Для этого важно выявить тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сферы. Кроме того, иногда происходят изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к корректировке ранее установленных целей.

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

- *Построение иерархии целей.* На данной фазе определяются такие цели для всех уровней организации, чтобы их выполнение приводило к

реализации главной цели. Иерархия выстраивается как для краткосрочных, так и для долгосрочных целей.

- *Установление индивидуальных целей.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда (реализация принципа синергии). Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.

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

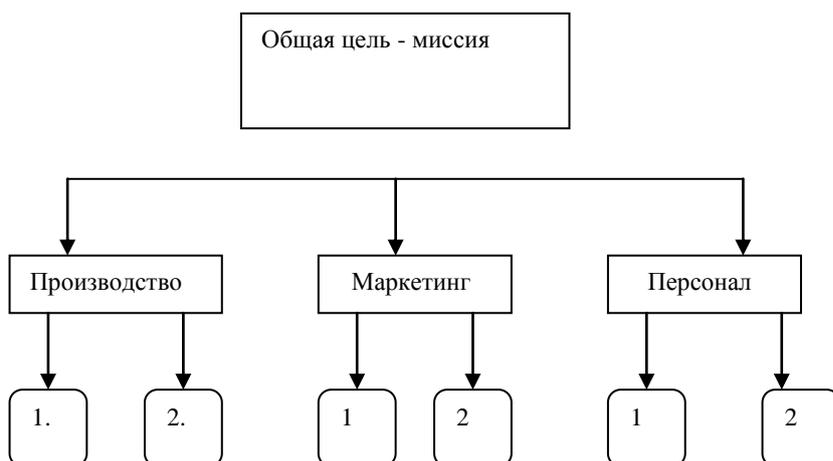
Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного и системного подхода не может обойтись ни одна из них, независимо от принадлежности, характера и видов деятельности. В качестве удобного и апробированного на практике способа можно использовать построение целевой модели в виде "дерева целей". Дерево целей можно разрабатывать по подразделениям (функционально), либо включить стимулирующие моменты (цели - ориентиры).

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

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

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

### ПРИМЕРНАЯ ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем различие философии и миссии организации? Что у них общего? Приведите примеры философии и миссии любой социальной организации.
2. В чем заключается принципиальный смысл существования организации, заложенный в ее миссию? Почему?
3. Для чего используется классификация целей организации?

### КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Определите конкретный круг людей, чьи интересы должны быть отражены в миссии страховой компании. Сформулируйте, исходя из этого, ее миссию.
2. Назовите критерии постановки целей и докажите их необходимость.
3. Опишите "дерево целей" высшего учебного заведения, в котором Вы учитесь.

## **ТЕМА 9. Законы функционирования и развития организации**

*Закон синергии и закон композиции. - Закон дополнения. - Закон сохранения пропорциональности. - Закон самосохранения и онтогенеза. - Закон информированности.*

Жизнь организации, как и любого структурированного культурного и природного объекта, подчиняется определенным законам. Закон – отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении. Эти связи могут носить всеобщий или частный, количественный или качественный характер, относиться к процессам функционирования или развития, отражать динамику или статику объекта. Эти законы позволяют организации сохранить свою целостность и самобытность и, одновременно, организуют ее деятельность в определенном направлении.

*Закон синергии и закон композиции.* Один из главных, выражающих смысл организационного объединения. Синергизм - эффект повышения результативности за счет использования взаимосвязи и взаимоусиления различных видов деятельности. Закон синергизма утверждает, что потенциал и возможности организации как единого целого превышает сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Этот закон основывается на системном принципе строения организации: в деятельности организации как системы принимают участие не только ее элементы (сотрудники, отделы и другие структурные единицы), но и связи между ними, и влияния, которые они оказывают друг на друга. По первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности. Источником такой экономии являлась взаимная поддержка различных сфер деятельности. Существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности. Так, по отдельности, десяток любителей туризма имеют меньше возможностей организовать туристический поход, чем туристический клуб, начитывающий десять членов. Эти десять членов могут распределить между собой поручения, обратиться в вышестоящие организации для оказания помощи, соединить свои финансы для более разумного использования и т.д.

*Закон композиции.* В соответствии с этим законом функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общим целям, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями. Этот закон сопрягается с законом синергии, так как выражает одну тенденцию - совместные усилия более эффективны, чем индивидуальные, и, следовательно, более мелкие цели и задачи должны подчиняться более крупным и масштабным. Если рассмотреть его действие на примере того же туристического клуба, то работа группы снабжения, маршрутной группы, группы по связям с общественностью подчинена одной общей цели - обеспечению нормальной и качественной подготовки туристического подхода. Если же цели какой-либо группы становятся довлеющими по отношению к общей цели, - а такое, к сожалению, иногда случается, (например, группа по связям с общественностью более озабочена демонстрацией своих качеств и умений, чем налаживанием необходимых связей), - то такая ситуация отрицательно сказывается на работе всей организации, внося диссонанс в общую деятельность.

*Закон дополнения.* По этому закону в организации происходит дополнение внутриорганизационных процессов и функций противоположного направления. Что это означает? Например, разделение функций между отделами в организации может дополняться их объединением для выполнения какой-либо конкретной задачи. Специализация организации в производстве конкретного товара или услуги дополняется универсальным обслуживанием потребителей после продажи. Дифференциация между подразделениями по вопросам производственного цикла дополняется интеграцией в вопросах сбыта, инвестиционной политики, рекламной деятельности и т.д. Это позволяет одновременно использовать выходы тех и других процессов (разделение - объединение, специализация - универсализация, дифференциация - интеграция и т.д.) и существенно увеличивает потенциал организации.

Для примера можно рассмотреть действие закона дополнения в сочетании процессов функционирования и развития в образовательном учреждении. Функционирование школы направлено на сохранение стабильности учебного процесса, преемственности школьных программ, налаженного ритма жизни организации. Это позволяет осуществлять учебный процесс в нормальном ритме, обучать детей, делать ежегодные выпуски. Однако, практика показывает, что школа, работающая только в режиме функционирования, быстро теряет свою конкурентоспособность. Это проявляется в оттоке учеников, так как упор на стабильность

может приводить к застою в методиках, снижению качества образования и падению престижа школы. Поэтому в практике режим функционирования реально сочетается с режимом развития, т.е. введению новых технологий при сохранении прежнего содержания программ, переводам на новые или расширенные программы по отдельным предметам, введением новых структурных элементов в прежнюю организацию (лицейских или гимназических классов, классов компенсирующего обучения и т.д.). Такое взаимное дополнение расширяет спектр образовательных услуг учреждения и позволяет повысить конкурентоспособность организации.

*Закон сохранения пропорциональности.* Этот закон регулирует наиболее разумные отношения между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях. Такая пропорциональность позволяет в максимальной степени реализовывать возможности организации. Иллюстрацию действия этого закона можно найти в соотношении штатного расписания и задач и размеров организации. При раздутых штатах, причем чаще всего увеличивается состав среднего звена менеджеров и вспомогательного персонала, люди болтаются без дела, мешая тем сотрудникам, которые несут основную нагрузку. В такой ситуации ухудшается морально - психологический климат в организации, так как незанятые сотрудники склонны образовывать неформальные группы и нарушать работу организации. Если же существует нехватка кадров, то такая ситуация приводит к перегрузке сотрудников, повышению требовательности со стороны руководства, постоянной нехваткой времени. Функциональные обязанности перегружены, что приводит к постоянному перебрасыванию обязанностей от одних сотрудников к другим и конечной неразберихе в делах организации. Таким образом, необходимо формировать наиболее рациональное и разумное количество штатов в соответствии с целями и задачами организации.

*Закон самосохранения и онтогенеза.* Предполагает, что любая организация, равно как и ее элементы, стремятся сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий. Что же это за условия и что необходимо знать и делать, чтобы их соблюдать?

- Недопущение серьезных потрясений, которые могут привести к потере организационной устойчивости. К таким потрясениям можно отнести конфликты, перестройки, изменения границ. Конфликты легче предупредить, чем лечить, однако редко бывают совершенно бесконфликтные организации. И это понятно - ведь конфликт вызывается столкновением интересов, целей, ценностей людей, работающих в ор-

ганизации. Поэтому руководитель обязан уметь распознать конфликт и разрешить его с наименьшим ущербом для организации. Перестройки в организации чаще всего вызываются ее изменившимися целями и задачами. Однако любая перестройка должна быть тщательно спланирована с учетом условий внешней и внутренней среды и в соответствии с миссией организации. Любые субъективные желания руководства, не связанные с внутренними потребностями, недопустимы. Изменение же границ организации - ее сужение или введение новых филиалов и подразделений - также должно быть связано с миссией, целями и задачами.

- Экономия и рациональное использование ресурсов. Обычно в организации работают специальные структурные отделы, которые и следят за соблюдением данного условия (бухгалтерия и плановый отдел). Как правило, они непосредственно подчинены первому руководителю.

- Расширение сферы деятельности. Любая организация для своего укрепления и стабильности стремится максимально расширить спектр производимых товаров и услуг, чтобы быть более конкурентоспособной в условиях рыночной экономики. Однако здесь может таиться опасность - не рассчитать свои силы и возможности. Это может привести к распылению сил, снижению качества деятельности и, в конечном счете, даст обратный эффект.

Самосохранение обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития. Организация находится в статическом равновесии, если ее структура со временем не меняется. При динамическом равновесии структура организации меняется, появляются новые подразделения, а иногда и новый бизнес. В организациях, естественным или искусственным путем исключенных из конкурентной среды, например, в монополиях, стабильное начало обычно берет верх, что приводит, в конечном счете, к застою и бюрократизации. При излишнем самосохранении как организация, так и ее элементы могут стремиться к консервации, к превращению в "организацию ради организации". Внутренняя устойчивость организации определяется ее своевременным и рациональным реагированием на изменения внешней среды.

*Закон онтогенеза.* Этот закон гласит, что жизнь любой организации состоит из четырех основных фаз: становления, развития, расцвета и угасания. Задача руководства состоит в максимальном сокращении первой, продлении второй и третьей и отсрочки четвертой.

В процессе развития создаются необходимые условия для соответствия с изменяющимися требованиями внешней и внутренней среды. В этом процессе отмирают прежние элементы и связи и возникают новые, в большей степени соответствующие изменившимся условиям. Органи-

зационное развитие представляет собой систематическое планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации. Выделяются четыре основные формы организационного развития: структуризация, композиция, регламентация, ориентация. Чаще всего они осуществляются параллельно, так как взаимосвязаны.

В основе организационного развития лежит организационное проектирование и рационализация.

*Проектирование* - формирование с "нуля" организационных структур, схем управления, процедур и пр. с учетом выполнения миссии и целей организации.

*Рационализация* - постоянное совершенствование элементов в рамках действующей организации, которое происходит в рамках реорганизации. Последняя зависит от масштабов необходимых процессов и разделяется на *элементную* (изменение отдельного процесса или элемента структуры, не влияющее в целом на деятельность всей организации), *частичную* (преобразования, слияния, упразднения отдельных подразделений или изменение их внутренней структуры) и *общую* (затрагивает все объекты и стороны деятельности организации, предполагает коренное обновление ее структуры и системы управления). Рационализация - процесс постоянный для организации, желающей продлить свой жизненный цикл.

Действие закона онтогенеза и успех организации зависят как от объективных, так и от субъективных факторов.

*Объективные факторы* - наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и пр. ресурсов; возможность быстрого маневра ими, придающая организации гибкость и возможность приспособиться к изменению внутренних и внешних условий.

*Субъективные факторы* - уровень подготовки и способностей руководящего персонала, позволяющие определить главный объект реорганизации, необходимые направления и темпы преобразований; обеспечить их преемственность; создать действенную систему стимулов для всех сотрудников.

*Закон информированности.* Этот закон утверждает необходимость наличия информации у сотрудников о реальном положении вещей в организации и ее внешней среде. Достоверная информация позволяет им принимать осмысленные решения по поводу деятельности организации, что прибавляет порядка и рациональности.

Особое место занимает информация в управленческой деятельности. В работе организаций, особенно крупных, передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Информация играет важную роль в

предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства товаров и услуг и повышения его эффективности.

Важное место имеет информация о возникновении в ходе деятельности организации отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений.

Существенную роль в принятии решений играет научно - техническая информация. Это непрерывно пополняемый общий фонд и потенциал знаний и технических решений, практическое и своевременное использование которого обеспечивает организации высокую конкурентоспособность.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются следующие требования:

- Краткость, четкость формулировок, своевременность поступлений
- Удовлетворение потребностей конкретных потребителей
- Точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальная систематизация и непрерывность сбора и обработки сведений.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как соотносятся цели структурных групп с общими целями организации?
  - Независимы друг от друга
  - Находятся в прямом подчинении
  - Существуют параллельно
  - Структурные цели определяют общие
2. Как закон дополнения работает на конкурентоспособные качества организации и почему?
3. Какой негативный эффект для организации может дать преувеличение действия закона самосохранения?
4. Какие проблемы могут возникнуть в организации при избыточной организации для персонала? Для руководства?

## КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Изложите смысл закона синергии и проиллюстрируйте его на примере любой социальной организации.
2. Приведите примеры объединения функций различных отделов в организации для внедрения нового вида услуг.
3. Составьте задачу на действие закона пропорциональности в организации.

## **ТЕМА 10. Стадии существования и развития организации**

*Понятие жизненного цикла организации. - Характеристика этапов жизненного цикла по степени зрелости. – Этап предпринимательства. - Этап коллективности. – Этап зрелости – Этап упадка - Временные этапы развития организации.*

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Мы уже рассмотрели понятия миссии и целей организации, из которых понятно, что организации не создаются просто так, из одного желания ее членов. Любая организация имеет свое предназначение, на реализацию которого и направлена ее деятельность. Могут существовать несколько причин возникновения и существования организации. Одна из них - это требование внешней среды или, в частности, для социальных организаций, - социальный запрос. В обществе может возникнуть потребность в реализации какой - либо деятельности исходя из насущных социальных задач. Так, например, в России по мере распада Советского Союза и усиления центробежных националистических процессов в бывших его республиках возникла потребность в организации специальной миграционной службы, занимающейся проблемами беженцев и вынужденных переселенцев. В советский период необходимости в такой службе не существовало.

Второй путь = потребности какой-то группы людей в объединении для совместного решения определенного круга проблем. Эти проблемы могут быть не слишком значимы для общества в целом, но без объединения усилий нерешаемы для конкретной группы. В свое время таким образом создавались различного рода кооперативы - от потребительских и производственных до жилищных и садоводческих.

Однако со временем задачи, поставленные перед организацией, могут быть решены, или исчезает социальная потребность в какой - либо организации. Немногие из них существуют бесконечно долго, и ни одна не

живет без изменений. Новые организации формируются постоянно. В то же время сотни организаций ликвидируются навсегда. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Поэтому руководители должны знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать итоги и перспективы существования.

Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно увидеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации. Переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Концепции жизненного цикла существуют по многим параметрам. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт или услуга проходят через этапы рождения или формирования. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации предусматривает следующие этапы.

*Этап предпринимательства.* Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На этом этапе цели еще нечеткие; в организации идет процесс поиска перспективных направлений деятельности. В наличии высокие творческие возможности как руководителей, так и сотрудников. Идет закрепление внутренней сферы организации, становление внутренней структуры взаимоотношений между сотрудниками. Функциональные обязанности практически не распределены, а разделение работы идет по внутренним соглашениям. Продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами. Этот этап характеризуется большими надеждами и таким же энтузиазмом.

*Этап коллективности.* На этом этапе поиск сфер деятельности ограничивается и идет формирование миссии организации. Создается система формальных правил и функциональных обязанностей. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, однако они становятся более четкими и направленными. Коммуникации и структура в рамках организации остаются во многом неформальными. Члены организации затрачивают много времени на работу и демонстрируют высокие обязательства.

*Этап зрелости (формализация и управление, выработка структуры).* Структура организации стабилизируется, вводятся определенные

правила в соответствии с миссией организации, определяются процедуры деятельности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность, причем стабильность становится преимущественным требованием. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным и консервативным. Уделяется значительное внимание профессиональному росту сотрудников, при найме на работу основным требованием становится профессионализм и компетентность. Роли в организации уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. На этом этапе организация увеличивает выпуск своего продукта и расширяет рынок оказания услуг. Идет усложнение структуры организации, усиливаются бюрократические процедуры. Руководители выявляют новые возможности развития. Часто на этом этапе происходит децентрализация руководства, выражающаяся в широком делегировании полномочий руководителям среднего и нижнего звеньев. Высшее руководство занимается преимущественно стратегическим планированием и поддержанием внешних связей. Организационная структура становится комплексной и отработанной.

*Этап упадка.* В результате конкуренции и изменяющихся влияний внешней среды, а также накапливающихся негативных моментов в развитии внутренней среды организация сталкивается с проблемами существования. К ним могут относиться уменьшение спроса на свою продукцию или услуги, центробежные силы внутри организации. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов в организации нередко увеличивается вследствие неудовлетворенности сотрудников отношениями в организации, формализмом и бюрократизацией отношений. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений снова становится централизованным. В организации растет текучесть кадров, в связи с этим снижается профессиональный уровень персонала и моральная обстановка в организации.

Практически все организации проходят данные стадии развития; более того, по характерным признакам можно определить, на какой стадии находится организация. Это необходимо, прежде всего, для выработки стратегии руководства в отношении внешней и внутренней среды.

Этапы жизненного цикла можно представить в виде определенных возрастных характеристик. Их можно привести в достаточно образной форме, дать характеристику основных свойств и параметров организации на каждом временном этапе ее развития.

*Рождение.* На этом этапе основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Характерны целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. Поскольку на этом этапе первичной целью является выживание, то центральной проблемой будет выход на рынок, а организационной моделью - максимальная прибыль. Лидер в организации является типа новатора, с директивным стилем руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Для тех, кто работает в организации, характерна наивысшая сплоченность и взаимодействие.

*Детство.* Наиболее опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Задача этого периода - быстрый успех, целями уже являются не просто выживание, а здоровое существование и развитие. Энергия организации концентрируется на конкуренции, и организационная модель представляет собой оптимизацию прибыли. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется руководителем - лидером и его первоначальной командой, малой группой единомышленников.

*Отрочество.* Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематически; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Поскольку центральной проблемой данного периода является необходимая доля рынка, то энергия концентрируется на завоеваниях. Организационной моделью становится плановая прибыль. Расширяется прием на работу специалистов, повышается уровень компетенции сотрудников. Основатели организации вынуждены более исполнять роль непосредственных руководителей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль. Методом управления становится делегирование полномочий.

*Ранняя зрелость.* Отличительные признаки этого периода - экспансия, дифференциация. Первичной целью становится систематический рост. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Концентрация энергии организации идет на координацию деятельности, поскольку центральной

проблемой становится многосторонний рост. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, организация обучения и развития. Метод управления - децентрализованный, с передачей многих функций на места. Высшее руководство сохраняет, безусловно, за собой планирование и контроль. Организационной моделью становится хорошее положение организации, поэтому возможно участие в различных социальных проектах, благотворительности. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, стремления добиваться успеха любой ценой.

*Расцвет сил.* Первичная цель этого этапа - сбалансированный рост. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Новая продукция, рынки сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификация управленческого персонала достаточно высока. Организационной моделью становится социальная ответственность, поэтому энергия концентрируется на координации. Метод управления - централизованный, с сосредоточением полномочий управленческой вершиной. Тип лидера на этой стадии развития организации - корпоративный деятель. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

*Полная зрелость.* Первичной целью организации становятся определенный образ, уникальность. Приобретается состояние зрелости, удовлетворенности собой. Центральной проблемой становится равновесие интересов акционеров, собственников, потребителей и общества в целом. Организация практически действует сама по себе, может даже отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Метод управления преобладает коллегиальный, с советом директоров или другой подобной формой. Организационная модель скорее напоминает социальный институт. Появляются первые признаки состояния всеобщего благодушия; несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Эти симптомы нередко игнорируются руководством, так как на этом этапе его интересы более распространяются во внешнюю среду (политику, государственную и социальную деятельность).

*Старение.* Организация переходит на модель обслуживания. Замедляются, а иногда и вовсе прекращаются инновационные процессы внутри организации. Идет ориентация на сложившиеся структуры. Концентрация энергии направлена на продолжение существования. Центральной проблемой становится стабильность. Более молодые и



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы. Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта; алгоритма его функционирования; предвидения последствий, к которым приведет появление объекта; определение мер по реализации проекта.

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

Процесс организационного проектирования состоит из трех основных этапов: анализ действующей организационной структуры, проектирование организационных структур, оценка эффективности организационных структур.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Рассмотрев основные понятия организационного проектирования; основные подходы и методологические принципы построения организационных структур; изучив основные этапы и методы организационного проектирования; остановившись на оценке эффективности организационных проектов, можно сделать вывод, что организационное проектирование представляет собой сложный процесс, состоящий из различных этапов, стадий и разработок, и имеющий большое значение для развития организационной, производственной системы.

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

В курсе «Организационное проектирование» предполагается проведение организационно – деятельностной игры «Моделирование процесса организационного построения». Его цель – в моделирующей деятельности отработать знания, полученные при изучении теоретического курса и получить умения и навыки организационного проектирования и системного анализа, что необходимо в деятельности менеджера. Игра организована в групповой форме (группа – 3-4 человека); каждая группа работает по собственной траектории под контролем и с консультированием преподавателя.

Алгоритм моделирования:

- Создание модели организации. Определение сферы ее деятельности. Название, соответствующее сфере деятельности. Обоснование своего выбора.
- Выделение и описание признаков организации. Обозначение координирующего центра в соответствии с формой собственности, назначением организации. Определение минимума участников.
- Выделение и описание признаков деловой организации, определение ее типологии по заданным в лекции параметрам.
- Определение и конструирование структуры организации по Г.Минцбергу и по соотношению элементов.
- Конструирование формализующих факторов. Определение предполагаемых условий, при которых возможно создание неформальных организаций различного типа. Описание их в сочинении.
- Создание и описание внешней среды организации по PEST – факторам. Определение стратегии поведения организации во внешней среде, обоснование стратегии.
- Конструирование внутренней среды по срезам.
- Определение и формулирования миссии и философии организации.
- Отработка выработки целей по четырем фазам.
- Построение дерева целей организации до функциональных обязанностей.
- Описание жизненного цикла организации (в виде домашнего личного сочинения с последующим обсуждением в группе и синтезом общего).
- Применение организационных законов для собственной модели организации.
- Выработка ценностей, смыслов и символов организационной культуры для собственной модели организации.
- Защита группового проекта

## ЛИТЕРАТУРА К КУРСУ

1. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. Петрозаводск: ПетрГУ, 1999.
2. Алексеев Н. Организационное проектирование в новой экономике // Бизнес-Академия .- 2003 .- N 2/3. - С. 86-97 .
3. Брэддик А. Менеджмент в организации. - М, 1997.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М, 1998.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М, 1997.
6. Егоров А.И., Смирнова Е.Р. Основы социологии организации. - Саратов, 1997.
7. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004
8. Кузьмин С.А. Социальные изменения: Опыт структурного анализа. - М, 1996.
9. Лафта Дж. К. Теория организации.- М.: Проспект, 2003.
10. Мильнер Б.З. Теория организаций.- М.: ИНФРА-М., 1999.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М, 1994.
12. Общая теория организации: Учебник для вузов / Р.А. Коренченко.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
13. Оптнер С. Системный анализ для деловых и промышленных организаций. - М. Советское радио, 1969.
14. Организационное проектирование (стадии и методы оргпроектирования) Л. Н. Солянкина // Делопроизводство .- 2006 .- N 1. - С. 66-72.
15. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М., 2001.
16. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 .
17. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко.- СПб.: Питер, 2004 .
18. Фатхутдинов Р. А. Организация производства.- М.: ИНФРА-М, 2001.
19. Щербина В. В. Социальные теории организации.- М.: ИНФРА-М., 2000. М, 1996.
20. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М., 1992.

Макарова Наталья Николаевна

Организационное проектирование