



*disciplinae*

Министерство труда и социального развития  
Российской Федерации

Московский государственный университет  
им. М.В. Ломоносова

---

*А.В. Кезин*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
теории управления  
организациями**

---

Учебно-методическое пособие  
для государственных служащих

*Рекомендовано Межведомственной комиссией  
по профессиональной переподготовке  
и повышению квалификации государственных  
служащих федеральных органов  
исполнительной власти*



**Гардарики**

Москва, 2002

УДК 338.24(075.8)  
ББК 65.050.9(2)  
К33

Издание подготовлено и осуществлено по заказу Министерства труда и социального развития Российской Федерации в рамках государственного заказа на профессиональную переподготовку и повышение квалификации государственных служащих федеральных органов исполнительной власти

**Кезин А.В.**

К33 Менеджмент: теории управления организациями: Учеб.-методич. пособие. – М.: Гардарики, 2002. – 270 с.: ил.

ISBN 5-8297-0127-8 (в пер.)

В учебно-методическом пособии представлена логика исторического развития теорий управления

организациями, показана ее связь с другими познавательными процессами. Кратко изложены основные классические теории и значительное число современных теорий управления организациями, дан их философско-методологический анализ, обозначены наиболее перспективные пункты дальнейшего развития этой области менеджмента.

Снабжено именным и предметным указателями, а также биографическими данными о теоретиках организационного управления.

Предназначено для государственных служащих.

УДК 338.24(075.8)  
ББК 65.050.9(2)

В оформлении переплета использован фрагмент миниатюры  
из Часослова герцога Беррийского (1423 – 1430)

ISBN 5-8297-0127-8

© «Гардарики», 2002  
© Кезин А.В., 2002

## ВВЕДЕНИЕ. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

Сведения о структуре и функционировании организаций, способах и методах управления организационными процессами нужны руководителям любого уровня, в какой бы сфере ни протекала их деятельность: экономической, политической, общественной, военной, в сфере науки, культуры, религии. Более того, организационные вопросы затрагивают так или иначе любого человека, поскольку он, будучи членом общества, входит в состав целого ряда разных организаций.

Организационные проблемы можно рассматривать с разных точек зрения. Особый ракурс рассмотрения предлагает теоретический менеджмент.

Термин *менеджмент* употребляется для обозначения как особой сферы социально-практической деятельности, так и особой научной дисциплины, ставящей задачу изучения этой сферы и выработки практических рекомендаций по ее совершенствованию. (Русские «термины» управление и соответственно «теория управления» для обозначения этих сфер также допустимы, но они менее точны, так как имеют более широкое значение.) Менеджмент как социально-практическая деятельность имеет много аспектов, но в своей главной части эта деятельность направлена на создание, обеспечение функционирования и развития организаций, предназначенных для достижения определенных целей. Менеджмент как научная дисциплина представлен совокупностью эмпирических знаний (как аккумулирующих разнообразный управленческий опыт, так и знаний, полученных специальными научными методами) и широким спектром концепций, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности. Центральное место среди этих концепций принадлежит теориям организации. *Теории организации изучают влияние формальной структуры, внутренней деятельности и внешней среды на сложное поведение людей, объединенных в организацию.* Философско-методологический анализ теорий организации, их методологических оснований и предпосылок в контексте общей методологии науки составляет главную задачу настоящей книги.

Философия и методология науки сегодня – относительно самостоятельная философская дисциплина, сохраняющая нерасторжимые связи с более широкой областью философских исследований – теорией познания (для обозначения этой области используются также термины «гносеология» и «эпистемология»; нюансы различий между этими тремя терминами в данном контексте несущественны).

Теория познания исследует природу, предпосылки, условия, развитие, возможности и границы человеческого познания. Философия и методология науки проводит аналогичную работу по отношению к научному познанию, имеющему важные особенности. Исследование реального познавательного процесса является одной из двух главных задач эпистемологии и методологии науки. Эту задачу можно назвать дескриптивной (*лат. descriptio* – описание). Другая задача – нормативная – состоит в выработке стандартов и норм, ориентированных на совершенствование познания.

Философия и методология науки как самостоятельная особая философская дисциплина исторически формировалась преимущественно в ходе анализа естественных, математических, т.е. так называемых точных, наук. Постепенно сфера анализа расширялась. В нее вошел социокультурный контекст

развития и функционирования науки, философско-методологические проблемы гуманитарных дисциплин.

Наука, подобно живому организму, представляет собой целостную систему, имеющую множество «органов» и подсистем. Важнейшим компонентом этой системы является знание особого вида. Знание, которое принято считать научным, отличается существенным разнообразием. Это высокоабстрактные математические построения; сложнейшие физические теории о микро- и мегамире; биологические концепции о многообразных формах живых систем и их развитии; гуманитарное знание, дающее информацию и спектр интерпретаций многообразных элементов человеческой культуры. Научным считается не только теоретическое знание, но и эмпирическое: информация о фактах, их различные описания и классификации. Кроме того, следует учитывать исторические изменения в составе научного знания.

Что же объединяет все это лишь слегка намеченное многообразие? Проблема определения особенностей научного знания, выражения этих особенностей в виде системы признаков или, как принято говорить, критериев научности является одной из важнейших в методологии науки. Было испытано много подходов к решению этой проблемы. Существовавшее прежде метафорическое представление о критериях научности как об «интеллектуальном полицейском», не пропускающем в науку «инородцев», в настоящее время стало совершенно непопулярным. Сегодня критерии научности понимаются в основном как некоторые позитивные ценности познания, как метки для обозначения поля высокого интеллектуального напряжения.

Один из традиционных, распространенных, но не точных ходов мысли в решении проблемы критериев научности основывается на отождествлении научности с истинностью. Это неверно по двум причинам. С одной стороны, многообразные формы ненаучного знания (обыденное, художественно-образное познание) также имеют истинное (объективное, соответствующее реальности) содержание. Кроме того, псевдонаука случайным образом также может натолкнуться на истину. С другой стороны, история науки убедительно свидетельствует о том, что научное знание далеко не всегда оказывалось истинным. Причем в развитии науки неистинное знание играет существенную роль. Важнейшим способом развития науки является выдвижение гипотез, очень немногие из которых приобретают статус достоверного знания. Достоверные научные знания также не избавлены от элементов заблуждения, но самое главное – достоверное научное знание, согласно современным представлениям, в широком философском плане следует считать гипотетическим.

Вместе с тем истинность познавательного результата является центральным и наиболее сильным регулятивом научно-познавательной деятельности. Ориентация на истинность соответствует наиболее фундаментальным интересам человеческого рода по обеспечению выживания, воспроизводства, оптимальных условий существования. Но принципиально важно и то, что применительно к науке требование истинности приобретает конституирующий характер лишь в сочетании с рядом других познавательных норм и ценностей. К числу наиболее универсальных, но *минимальных требований научности*, значимых для всех областей научного познания фактически во все исторические периоды, можно отнести следующие:

- ♦ *Предметность*. Научные знания обладают специфическим характером в том смысле, что они относятся к определенной, выделенной предметной области и их содержательное значение определяется соответствием или несоответствием своему предмету. Формирование предмета исследования определяется не только некоторыми параметрами того или иного фрагмента объективной действительности (целостность, стабильность), но и характером задаваемых самой реальности вопросов, т.е. факторами, являющимися принадлежностью субъекта познания.
- ♦ *Проблемность*. Конкретное, реальное научное исследование представляет собой не поиск абстрактных истин, а совокупность попыток решения определенных проблем. Научным поэтому можно считать только такое сообщение, которое фиксирует проблемную ситуацию, а именно, в сообщении отображается нечто неизвестное и ставится задача превратить его в известное.
- ♦ *Обоснованность*. Решая проблемы, формулируя высказывания о той или иной предметной области, ученый стремится выявить и представить в развернутой форме основания, аргументы в пользу тех или иных утверждений или отрицаний. Конечно, то или иное обоснование присутствует и в обыденном знании, при выражении мнений, но характерным и специфическим для науки является именно стремление к полноте обоснованности и доказательности.
- ♦ *Интерсубъективная проверяемость*. Для науки характерно также и то, что ее аргументы открыты для критической проверки любым субъектом, обладающим нормальными способностями и

соответствующей подготовкой. Научное знание апеллирует не к тому или иному субъекту, его чувствам, эмоциям, переживаниям, а к тому, что при обеспечении необходимых условий будет воспроизводимо.

- ♦ *Системность.* Системность означает упорядоченность знания в соответствии с принципами. В целях обоснования решения проблемы научные знания организуются в определенную систему по логике отображаемого в знании предмета.

*Структуру научного знания* можно рассматривать в «вертикальном» и «горизонтальном» ракурсах. В первом случае в центре внимания оказываются различные уровни научного знания и характер их взаимодействия, во втором – исследовательские области, научные дисциплины, классы и виды наук.

Основными *уровнями научного знания* являются: эмпирический, теоретический и уровень предпосылок и оснований. Сразу же следует обратить внимание на то, что эти уровни являются «каноническими» для научного знания. В отдельных науках они могут быть представлены лишь в редуцированном, неявном виде. Так, у математики фактически нет своего собственного эмпирического уровня, его заменяют естественно-научные теории и обыденный опыт. В то же время многие исследователи выражают сомнение в наличии у истории как науки своего собственного теоретического уровня. В качестве такового историей используются социологические теории, здравый смысл и социокультурные интересы. Уровень оснований и предпосылок присутствует в науке по преимуществу в неявном виде. В явном виде ученые обращаются к нему в основном в период кризисов и научных революций.

Особенность *эмпирических знаний* состоит в том, что они основываются на результатах непосредственного взаимодействия с реальностью. Основными средствами получения знаний на этом уровне являются наблюдение, эксперимент, фиксация эмпирических данных в виде различных описаний. Эмпирические данные подвергаются аналитической, логической, а нередко и математической обработке, в результате которой устанавливаются определенные регулярности и закономерности.

Эмпирический уровень не следует понимать лишь как простую фиксацию непосредственной «живой» реальности. Эмпирические данные имеют скорее характер «проекций», по которым реконструируется изучаемая реальность. Например, на основе всегда недостаточных исторических источников, материально-вещественных данных ученые пытаются реконструировать особенности образа жизни наших отдаленных предков. Хорошим примером служат также объекты астрономии. Наше астрономическое знание должно добываться из скудных сигналов, идущих к нам из космоса. Сигналы, которые нас достигают, интерпретируются как проекции нейтронных звезд, черных дыр, квазаров, магнитных полей, разбегания галактик, расширения Вселенной. Путь проекции в астрономии очень длинен не только в пространственном, но также в каузальном и логическом отношениях. Системы, которые постулируются в астрофизике и космологии, имеют мало общего со слабым мерцанием на ночном небе или с темными точками на фотопластинках. Однако имеется все же длинная причинная цепь проекций, которая связывает нейтронную звезду с нашими чувственными данными.

Специфика *теоретического уровня* научных знаний выражена прежде всего в том, что его утверждения относятся не непосредственно к самой реальности, а к идеализированным объектам, созданным самой наукой. Примерами таких идеализированных объектов могут служить математическая точка, абсолютно твердое тело, идеальный тип социального действия и т.д. Из исходных идеализированных объектов конструируются более сложные образования, системы идеализированных объектов. «Физическое тело» теоретической механики представляет, например, систему жестко связанных между собой материальных точек.

Образование идеализированных моделей и интеллектуальное оперирование с ними имеет по меньшей мере два основных достоинства для изучения реальных систем. Во-первых, в «чистом» виде выделяются существенные для данного исследования параметры реальных систем. Во-вторых, параметры самих идеализированных объектов и их взаимоотношения подчиняются интеллектуальному контролю, благодаря чему теория оказывается в состоянии занимать критическую позицию по отношению к человеческому опыту и выходить за рамки эмпирических данных. Например, именно благодаря тому, что законы небесной механики были сформулированы как строгие математические отношения идеальной модели, стало возможным представить отклонения в движении реальных планет от строго эллиптических траекторий как «возмущения» и истолковать эти «возмущения» не как простую ошибку эмпирии, а как следствие взаимодействия планет между собой. Благодаря такой трактовке была открыта, например, планета Нептун.

В структуре научной теории можно выделить три основных компонента:

- ♦ идеализированная модель;
- ♦ исходные понятия, фундаментальные законы, основополагающие утверждения, посредством которых выражаются связи и отношения между абстрактными объектами идеализированной модели;
- ♦ совокупность логических выводов, которая следует из основополагающих утверждений теории.

Одна из существенных особенностей науки Нового времени, начиная с «коперниканской революции», состоит в том, что наука часто вступает в противоречие с обыденным человеческим опытом, а в современности вообще далеко выходит за пределы эмпирической наглядности. В качестве идеализированных объектов многих современных физических теорий выступают не наглядные модели, а сложные математические структуры: четырехмерный мир Г. Минковского, 14-мерный мир современной квантовой теории и т.д. В этих условиях весьма острым оказывается вопрос об онтологическом (онтология – философское учение о бытии) статусе научных теорий. Являются ли они более глубоким отображением реального мира или служат лишь интеллектуальным средством, инструментом для упорядочения чувственных, эмпирических данных? Этот вопрос лежит в основе размежевания позиций эссенциализма (от лат. *essentia* – сущность), утверждавшего возможность абсолютно истинного постижения сущностной структуры реальности, скрытой за миром явлений, открывающимся органам чувств, и инструментализма. Многие современные философы и ученые, в том числе автор этих строк, занимают позицию гипотетического реализма. Согласно данной позиции, наука дает более глубокое отображение реального мира, однако все ее достижения в широком, философском плане, имеют гипотетический характер.

По-разному в истории и современности оценивается значение эмпирического и теоретического уровней познания. Традиция эмпиризма настаивает на том, что фундаментом науки должны быть элементы эмпирического уровня. Традиция рационализма, напротив, усматривает такой фундамент в рациональных «доопытных» структурах.

Все эти, а также многие другие, более частные вопросы соотношения эмпирического и теоретического уровней познания имеют существенный характер для самой науки и, вместе с тем, их квалифицированное обсуждение невозможно без обращения к широкому философско-мировоззренческому контексту.

Весьма авторитетная и распространенная ранее точка зрения, согласно которой наука может и должна развиваться только за счет сугубо «внутренних» ресурсов, сменилась сегодня достаточно ясным пониманием значимости для науки философских представлений, а именно, у р о в н я н а у ч н ы х п р е д п о с ы л о к и о с н о в а н и й. Некоторые элементы этого уровня нашли отражение в различных понятиях: «стиль мышления», «парадигма», «исследовательская программа» и др. Достаточно ясно вырисовываются основные аспекты уровня предпосылок и оснований: онтологический (содержащий общие представления об изучаемой реальности) и гносеологический (состоящий из совокупности методологических требований, предъявляемых к научному знанию).

Таким образом, уровень научных предпосылок и оснований включает следующие основные компоненты:

- ♦ систему онтологических представлений (картина мира, картина изучаемого аспекта реальности);
- ♦ систему методологических представлений (идеалы и нормы научности);
- ♦ философские идеи и принципы, посредством которых обосновываются научные картины мира и интерпретируются идеалы научности.

В «горизонтальном» ракурсе наука предстает в виде комплексов знаний, соотнесенных с теорией. В свою очередь теории многообразно связаны между собой, а некоторые из них имеют предметное и методологическое единство. Однако научная дисциплина не есть просто совокупность знаний, имеющих такое единство. Формирование научных дисциплин определяется во многом задачами передачи знаний последующим поколениям. В этих целях знания и исследовательские методы институционализируются – пишутся учебники, открываются кафедры, факультеты и институты. Способ организации «переднего края» науки, как правило, не дисциплинарный, а проблемный. Решение тех или иных научных проблем может потребовать знаний самого различного рода. Особенность современной науки состоит в том, что она все больше обращается к решению проблем, имеющих комплексный, междисциплинарный характер.

Согласно классическим представлениям, научная дисциплина должна быть представлена одной теорией. Дисциплинарный образ науки складывался преимущественно как монотеоретическая модель. Однако, если судить не по гипотетическому будущему, а по нынешнему состоянию, структура научной дисциплины, как правило, предстает в виде комплекса теорий, среди которых можно выделить

фундаментальные и производные, нефундаментальные теории.

Способы *классификации научных дисциплин* были различными. Так, Ф. Бэкон в своей классификации исходил из свойств субъекта, «способностей интеллекта»; главными из которых он считал память, воображение и рассудок. Соответственно им он выделял три основных вида знаний: историю, поэзию и философию. К.А. Сен-Симон, а вслед за ним О. Конт в основу классификации положили принцип перехода от более простых и общих явлений к более сложным и частным. В результате получился такой ряд наук: математика, астрономия, физика, химия, физиология, социология.

Разработка систем классификации продолжается и сегодня. Однако значение любых классификаций не стоит преувеличивать. Необходимо всегда иметь в виду живой, развивающийся характер науки, постоянно происходящие в ней процессы дифференциации и интеграции.

Наиболее крупными блоками, видами научного знания, каждый из которых имеет свое собственное предметное, методологическое и функциональное единство, являются: логико-математические науки, естественные науки, социально-гуманитарные науки, практико-технические науки.

Одно из направлений дальнейшего развития философии и методологии науки, на мой взгляд, связано с активным исследованием организационных теорий, теорий менеджмента. Эта теоретическая область пока еще совершенно недостаточно изучена в философско-методологическом плане, особенно в нашей стране. Между тем возникающие здесь философско-методологические проблемы чрезвычайно интересны и имеют стимулирующее значение для самих философских исследований. С одной стороны, анализ этих проблем позволяет проверить на общезначимость некоторые основные философско-методологические позиции, выработанные в «традиционных» научных областях. С другой стороны, здесь возникают новые проблемы, требующие специального философско-методологического изучения.

*Специфика менеджмента как теоретической дисциплины* определяется, по меньшей мере, двумя его главными особенностями:

- ♦ ориентированностью на решение социально-практических задач;
- ♦ междисциплинарным характером.

Формирование научно-теоретического менеджмента, как будет более подробно показано далее, было движимо не академическим, внутринаучным, а прежде всего социальным интересом достижения большей эффективности фактически во всех сферах организационной деятельности людей. Познавательная-академическая составляющая современного теоретического менеджмента существенно возросла по сравнению с исходными концепциями. Однако его развитие обусловлено тем же социально-практическим интересом, а выработка правил и норм эффективной практической организационной деятельности составляет его главную задачу. Такая ориентированность научно-теоретического менеджмента дает основание отнести его к классу практико-технических дисциплин.

Вместе с тем имеются существенные отличия научно-теоретического менеджмента от ряда иных «традиционных» практико-технических дисциплин (типа электротехники, генной инженерии и др.). В отличие от «традиционных» практико-технических дисциплин, опирающихся на одну базовую фундаментальную теорию или фундаментальную дисциплину, научно-теоретический менеджмент в качестве основы использует целый спектр достаточно разнородных фундаментальных дисциплин. Это социология (имеющая как «объективистскую», так и «субъективистскую» методологические ориентации), политическая наука, экономика, психология, но также математическая теория операций, теория игр, теория систем, синергетика. Единая парадигма, способная объединить весь этот достаточно разнородный комплекс научных знаний и стать теорией основ их применения в менеджменте, пока не сложилась.

За приблизительно столетнюю историю научного менеджмента было развито немалое количество теорий и подходов. Имеются и различные варианты их упорядочения, классификации. Отечественные авторы О.С. Виханский и А.И. Наумов различают, например, лишь два основных вида учений об управлении: «одномерные» и «синтетические»\*. Американские авторы Г.Дж. Гордон и М.Е. Милакович выделяют четыре типа теорий организации: 1) формальные теории; 2) школа «человеческих отношений»; 3) «организационный гуманизм»; 4) современная теория организации\*\*. Другие американские авторы, Дж.М. Шафриц и Д.С. Отт, говорят о шести главных школах теорий организации: 1) классические теории; 2) неоклассические теории; 3) «современные» структурные теории; 4) системные и ситуационные теории; 5) школа «власти и политики»; 6) школа «организационной культуры»\*\*\*.

\* Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1995. С. 31-40.

\*\* Gordon G.J., Milakovich M.E. Public Administration in America. N.Y., 1995. P. 121-171.

Имеются и несколько иные типы классификаций теорий организации. Все они сходны, и каждая из них имеет определенные объективные основания. Особенность подхода к анализу теорий организации, осуществленного в данной книге, состоит в том, что он ориентирован на рассмотрение их методологических оснований в контексте развития и смены ведущих идеалов научности.

Идеал научности представляет собой систему познавательных ценностей и норм, выбор, статус и интерпретация которых зависят от широкого познавательного и социокультурного контекста. Важно, однако, подчеркнуть, что социокультурная составляющая не находит своего прямого и непосредственного выражения в содержании идеала научности. Его содержание составляют характеристики научного знания:

- ♦ описания и объяснения,
- ♦ построения и организации знаний,
- ♦ доказательности и обоснования.

Структура идеала научности в первом приближении может быть представлена в виде пирамиды когнитивных ценностей и основанных на них требований, предъявляемых к результатам научно-познавательной деятельности. Идея иерархической структуры ценностей научного познания получила достаточно отчетливое выражение уже у И. Канта, в его различении «понятия науки» и «науки в собственном смысле». «Всякое учение, если оно есть система, то есть некоторая совокупность познания, упорядоченного согласно принципам, называется наукой», – писал Кант\*. С другой стороны, он утверждал, что «в любом частном учении о природе можно найти науки в собственном смысле столько, сколько имеется в ней математики»\*\*.

---

\* *Кант И. Метафизические основания естествознания // Соч.: В 6 т. М., 1966. Т. 6. С. 56.*

\*\* *Кант И. Указ. соч. С. 58.*

По поводу вершины пирамидальной структуры идеала научности существует относительное единство взглядов. Ориентированность на истинность соответствует наиболее фундаментальным интересам человеческого рода и общей тенденции развития научного познания. Основание этой пирамиды составляют минимальные требования научности, которые сформулированы выше. Но при всей существенности универсальных характеристик научности их демаркационная сила и эвристический потенциал все же невысоки.

Большую значимость с современной точки зрения имеют требования научности, занимающие в общей пирамиде норм более высокую ступень. Эти требования также образуют некоторые целостные формирования, объединения и представляют собой то, что Кант имел в виду под выражением «наука в собственном смысле». Предметом дальнейшего рассмотрения будут идеалы, претендующие на роль выражения «науки в собственном смысле».

В современности идеал научности претерпевает существенные изменения. Происходит, можно сказать, радикальный, качественный переход от веками утверждавшихся классических представлений к некоторому новому, еще формирующемуся ее образу и идеалу. Эти процессы ощутимы и в области теоретического менеджмента.

*Содержание книги* разбито на три больших раздела, соответствующих главным формам выражения и основным этапам развития идеала научности. В первом разделе представлены теории организации, соответствующие классическому идеалу научности; во втором – теории, объективно тяготеющие к гуманитарному идеалу научности; в третьем – теории, сгруппированные в соответствии с основными тенденциями формирования современного идеала научности.

Каждый раздел открывается аналитической статьей, в которой даются характеристики соответствующего идеала научности и раскрываются особенности его проявления в теории менеджмента. Выделенные автором книги представительные теории менеджмента не излагаются, как это делается обычно, а даны в виде рефератов, максимально приближенных к оригинальным текстам, но сокращенным и адаптированным в соответствии с задачами настоящего учебного пособия. Такая форма представления теоретического материала, на мой взгляд, дает большие возможности вникнуть в специфику методологической позиции ведущих теоретиков менеджмента.

## Контрольные вопросы

1. В чем состоит проблема критериев научности?
2. Каково соотношение научности и истинности знания?
3. Сформулируйте минимальные требования научности. Обсудите их достоинства и недостатки.
4. Раскройте на примерах особенности эмпирического уровня научного познания.
5. Опишите главные особенности теоретического уровня научного познания.
6. Каковы главные компоненты уровня оснований и предпосылок научного познания? В чем особенности этого уровня?
7. Приведите примеры идеализированных объектов. Раскройте особенности и познавательные достоинства идеализированных объектов.
8. Какова структура научной теории? Приведите примеры.
9. В чем состоит позиция гипотетического реализма?
10. Опишите основные виды научного знания, раскройте их особенности.
11. Обсудите, в чем состоит специфика менеджмента как науки.
12. Приведите примеры классификаций теорий менеджмента.
13. Что такое идеал научности?

## ГЛАВА 1. КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

### 1.1. Основания классических теорий организации

Проблемы организации можно обсуждать на разных уровнях: на уровне неживой природы (порядок и хаос), на уровне биологических видов, многие из которых демонстрируют поразительные организационные структуры. Особый план рассмотрения – организации на уровне человеческого общества, где имеет место осознанное целеполагание. Тем не менее уровень осознанности может быть различным. Поэтому принято различать естественные и искусственные организации. *Естественные организации или, как принято говорить, социальные ассоциации – это непланируемые продукты деятельности людей, стремящихся реализовать свои интересы.* Здесь еще нет жесткого закрепления индивидов за определенными ролями. Эти организации основаны на принципе добровольного членства. Стремление к общей цели во многом совпадает здесь с целями отдельных членов ассоциаций. Однако из-за отсутствия устойчивых структур такие организации не могут реализовывать долгосрочные цели, эффективно интегрировать членов социальной группы. *Искусственные организации создаются для достижения определенной цели, нередко не совпадающей с целями отдельных членов организации.* Такие организации отличаются, как правило, жесткостью внутренних связей, устойчивостью по отношению к внешним воздействиям, строгим распределением ролевых функций. Искусственные организации в цивилизациях древности возникали в строго ограниченных областях, связанных с реализацией долгосрочных целей и с постоянной координацией усилий многих участников. К таким областям деятельности относились в первую очередь военное дело и крупное строительство.

Существует много трактовок того, что следует понимать под организацией. Со значительным количеством таких трактовок можно познакомиться в тексте этой книги. Но в качестве первого приближения воспользуемся следующим определением организации: *«организация – это социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда»\**. Наличие специальных координирующих и управляющих органов свойственно не всем организациям. В некоторых организациях развито самоуправление, они характеризуются высокой степенью взаимозависимости отдельных подразделений и зрелостью работников. Тем не менее в подавляющем большинстве организаций координирующий орган с широкими полномочиями представлен в развитом виде.

---

\* Фролов С.С. Социология организаций. М., 2001. С. 21.

В социальной сфере феномен управления можно проследить до самых глубин человеческой истории. Известный теоретик менеджмента Питер Друкер не без оснований, хотя и не без некоторого эпатажа, сравнительно недавно заявил, что «лучшими менеджерами в истории были люди, ответственные за строительство пирамид в Египте»\*.

---

\* Дункан У.А. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1996. С. 12.

На найденных при раскопках осколках глиняных египетских сосудов сохранились изображения



способа постройки этих знаменитых сооружений. Большая колонна рабов тащила тяжелую плиту. Впереди этой колонны шли музыканты, которые музыкальным сопровождением задавали определенный темп и ритм рабам, осуществляя координацию их индивидуальных усилий. По бокам колонны шли надсмотрщики с палками (стимулами), которые подстегивали выбивающихся из общего темпа и ритма рабов. Позади колонны шли те, кто добивал не могущих подняться.

Этико-гуманистические, но также ритуально-технические аспекты социального управления обсуждались и пропагандировались в древности Конфуцием, у которого также есть чему поучиться современным менеджерам. Человеколюбие, почтительность, честность, искренность, вежливость, сочетаемые со строгим соблюдением ритуала, – все это, по замыслу Учителя, важнейшие, необходимые качества подлинного управляющего, «благородного мужа». Поэтому людям, иронизирующим сегодня по поводу «китайских церемоний», следует напомнить о глубоких истоках и значительном исходном гуманистическом содержании этих процедур.

В Древней Греции проблема управления остро встает в связи с необходимостью решения как социальных, так и социотехнических задач. К числу наиболее значимых из числа последних относится задача кораблевождения. Греческий корабль – пентеконтера (50-ве-сельное судно) – был самым сложным в то время техническим устройством. Характер организации совместной работы на корабле заставлял людей учиться повелевать и повиноваться. Развиваемые при этом единоначалие, централизм, иерархия и субординация становятся на определенном этапе образцами социального взаимодействия.

Кризисные процессы в древнегреческом обществе (разрушение полисной демократии) обострили проблемы социального управления. Теоретическим откликом (конечно, не только откликом) на эти процессы можно считать концепцию «идеального государства» Платона, основу которого, как известно, составляла жесткая сословная структура. Хорошо известно и то, что многие черты идеального платоновского государства воспроизводились впоследствии в позитивном ключе не только утопистами (К.А. Сен-Симоном, Р. Оуэном, Ш. Фурье), но и мыслителями, стремившимися занимать более реалистические позиции (Н. Макиавелли, Т. Гоббсом, Г. Гегелем, К. Марксом).

Конкретные аспекты платоновского государственного устройства были подвергнуты критике мыслителями либерально-демократической ориентации, обоснованность которой показало дальнейшее развитие социальной практики. Однако мысль об организации общества и его составляющих в соответствии с идеальными образцами, развитая в философии Платона, стала основой интеллектуальной традиции, в русле которой происходило и становление классического научного менеджмента.

Тем не менее от самой этой интеллектуальной традиции до развитых концепций современного менеджмента была еще дистанция огромного размера, причем отнюдь не только временная.

Дело в том, что человеческие действия и, шире, мир человеческих отношений, как было замечено уже в античности, практически невозможно полностью подчинить идеальным образцам. Поэтому в практических делах огромное значение имеют находчивость, чутье, проницательность, гибкость ума, смекалка, ловкость, чувство уместности. В мифах и драмах древние греки восхваляли хитроумие (*metis*) и рассудительность (нравственный аналог хитроумия) в самых разных областях деятельности. Одним из самых любимых греческих героев, как хорошо известно, был «хитроумный Одиссей», обладатель *metis* (*polumetis*).

Однако, оставив нам развитую теорию идеальных образцов, Древние греки не создали ничего похожего на «теорию хитрости». «Практическая эффективность для древних греков оставалась неподвластной и немислимой – даже если к ней и проявляли какой-то интерес и придавали ей какое-то значение»\*.

---

\* Жюльен Ф. Трактат об эффективности. М.; СПб., 1999. С. 20.

В самом широком познавательном контексте, *классический научный менеджмент* можно оценить как первую мощную попытку *овладеть практической эффективностью рациональными, научными средствами*.

Перечислим главные *предпосылки* формирования классического научного менеджмента:

- ♦ трансформация социальных структур, в результате которой господствующими становятся структуры «целерационального» действия;
- ♦ промышленный переворот, заменивший ремесленный труд на массовое индустриальное производство с особым типом организации труда;
- ♦ высокий авторитет науки, привлекавшей не только несомненной интеллектуальной значимостью, но

и все более проявлявшейся практической эффективностью;

- ♦ классический идеал научности, в безусловном следовании которому видели свою задачу большинство философов и ученых того времени фактически во всех областях науки. Рассмотрим эти основные предпосылки несколько подробнее.

1. Макс Вебер в своей знаменитой работе «Протестантская этика и дух капитализма» приводит пример трансформации в жизни и деятельности скупщика изделий домашней промышленности.

До середины прошлого века она протекала, по нашим понятиям, довольно спокойно. Крестьяне со своими изделиями приезжали в город, где жил скупщик, здесь после тщательной проверки качества изделий они получали установленную оплату. Клиентами скупщика для сбыта товара на дальние расстояния были посредники, также приезжие, которые обычно приобретали изделия не по образцам, а руководствовались знанием привычных сортов; они брали товар либо со склада, либо заблаговременно заказывали его; в этом случае скупщик, в свою очередь, заказывал требуемое у крестьян. Поездки с целью посещения клиентов либо вообще не предпринимались, либо предпринимались редко, с большими промежутками; обычно достаточно было корреспонденции или постепенно внедрявшейся рассылки товаров. Не слишком утомительный рабочий день (около 5-6 рабочих часов, часто значительно меньше, больше лишь во времена каких-либо торговых кампаний); сносный заработок, позволявший вести приличный образ жизни, а в хорошие времена и откладывать небольшие суммы; в целом сравнительно лояльные, основанные на совпадении деловых принципов отношения между конкурентами; частое посещение клуба; кружка пива по вечерам, семейные праздники и в целом размеренная, спокойная жизнь.

Если исходить из деловых коммерческих свойств предпринимателей, из наличия капиталовложений и оборота капитала, из объективной стороны экономического процесса или характера бухгалтерской отчетности, то следует признать, что перед нами во всех отношениях «капиталистическая» форма организации. И, тем не менее, это «традиционалистское» хозяйство, если принять во внимание дух, которым оно проникнуто. В основе подобного хозяйства лежало стремление сохранить традиционный образ жизни, традиционную прибыль, традиционный рабочий день, традиционное ведение дел, традиционные отношения с работниками и традиционный, по существу, круг клиентов, а также традиционные методы в привлечении покупателей и в сбыте, все это определяло «этнос» предпринимателей данного круга.

В какой-то момент, однако, эта безмятежность внезапно нарушалась, причем часто это не сопровождалось принципиальным изменением формы организации. Происходило обычно, скорее, следующее: какой-нибудь молодой человек из среды скупщиков переселялся из города в деревню, где он тщательно подбирал ткачей, значительно усиливал степень их зависимости и контроль над их деятельностью и тем самым превращал их из крестьян в рабочих; одновременно он старался сосредоточить в своих руках весь сбыт посредством установления тесной связи с низовыми контрагентами, т.е. с магазинами розничной торговли, сам вербовал покупателей, ежегодно регулярно посещал их и направлял свои усилия на то, чтобы качество продукции отвечало их потребностям и желаниям; одновременно он проводил в жизнь принцип низкие цены, высокий оборот». Затем происходило то, что всегда и повсеместно следует за подобным процессом «рационализации»: тот, кто не поднимался, тот опускался. Идиллия рушилась под напором ожесточенной конкуренции, крупные состояния, возникшие в новых условиях, не отдавались в рост, а вкладывались в производство. Препятствием уютной, спокойной жизни пришел конец, наступила пора суровой трезвости: те, кто подчинялись законам времени и преуспевали, хотели не потреблять, а приобретать; другие стремились сохранить прежний строй жизни, но вынуждены были ограничить свои потребности. При этом – что самое главное – не приток новых денег совершал, как правило, этот переворот, но вторжение нового «духа», а именно «духа современного капитализма». Там, где возникает капиталистический дух, он добывает необходимые ему денежные ресурсы\*.

---

\* Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. С. 86-87.

Главное в «капиталистическом духе» – стремление к эффективному достижению целей посредством рационализации. Его развитие приводит к упрочению и распространению в качестве господствующих «целерациональных» структур социального действия. Что имеется в виду под таковыми?

М. Вебер выделяет четыре идеальных типа социального действия:

- ♦ целерациональное – основано на рассмотрении ожидаемой ситуации в качестве условий или средств достижения рационально поставленной, продуманной цели;
- ♦ ценностно-рациональное – основано на вере в безусловную ценность определенного поведения как такового независимо от того, к чему оно приведет;
- ♦ аффективное – обусловлено аффектами или эмоциональным состоянием индивида;
- ♦ традиционное – основано на длительной привычке.

Целерационально, подчеркивает Вебер, действует тот индивид, чье поведение ориентировано на

цель, средства и побочные результаты его действий, кто рационально рассматривает отношение средств к цели и побочным результатам и, наконец, отношение различных возможных целей друг к другу, т.е. действует не аффективно (не эмоционально) и не традиционно. Выбор между конкурирующими, сталкивающимися целями и следствиями может быть в свою очередь ориентирован ценностно-рационально, тогда поведение целерационально только по средствам. Индивид может также включить конкурирующие и сталкивающиеся цели и следствия (без ценностно-рациональной ориентации на «заповеди» и «требования» – просто как данные субъективные потребности) в шкалу по степени их сознательно взвешенной необходимости, а затем ориентировать свое поведение таким образом, чтобы эти потребности по возможности удовлетворялись в установленном порядке (принцип «предельной полезности»). Ценностно-рациональная ориентация действия может, следовательно, находиться в различных отношениях с целерациональной ориентацией. С целерациональной точки зрения ценностная рациональность всегда иррациональна и тем иррациональнее, чем больше она абсолютизирует ценность, на которую ориентируется поведение, ибо она тем в меньшей степени принимает во внимание последствия совершаемых действий, тем безусловнее для нее самодовлеющая ценность поведения как такового. Впрочем, абсолютная рациональность действия тоже в сущности лишь пограничный случай.

2. Промышленный переворот состоял в переходе от ремесленного труда к фабричному, машинному производству, основанному на углубленной специализации и разделении труда. Промышленный переворот имел техническую и социальную стороны. *Техническая* сторона выражалась во фронтальном и быстро прогрессирующем использовании машинной техники в области производства. Важнейшую роль в этом процессе сыграло не столько изобретение и применение новых машин, сколько создание двигателя, вначале парового, а затем и других типов. Были изобретены новые транспортные средства, новые средства связи. *Социально-экономическая* сторона выражалась в углублении специализации и разделении труда. Этот процесс был подготовлен уже в недрах мануфактурного производства. Земледелие, подчеркивал А. Смит, по самой природе своей не допускало столь многообразного разделения труда и столь полного отделения друг от друга различных работ, как это становится возможным при мануфактуре. При полном развитии мануфактурного производства весь технологический процесс разлагался на различные обособленные операции или на выработку отдельных деталей, которые потом собирались воедино. Это создавало условия для замены в последующем элементарных операций машинной техникой. С другой стороны, применение машин влекло за собой углубление специализации, возможность использования на первых этапах развития машинного производства элементарного, низкоквалифицированного труда.

Смит, считающийся «отцом» экономики как академической дисциплины, первую главу «Разделение труда» своей классической работы «Исследование о природе и причинах богатства народов» посвящает обсуждению оптимальной организации булавочной фабрики. Традиционные изготовители булавок могли производить только несколько дюжин булавок в день. Однако в одной небольшой мануфактуре численностью всего 10 человек, но с развитым разделением труда вырабатывалось 48 тыс. булавок в день. Эффективность производства, основанного на развитом разделении труда, достигается за счет увеличения ловкости каждого отдельного рабочего, сбережения времени, которое обыкновенно теряется на переход от одного вида труда к другому, а затем и за счет применения машинной техники.

Промышленная структура с развитым разделением труда (ткацкая фабрика, автомобильный завод и т.д.), наряду с военными и религиозными организациями, становится главным эталоном классического менеджмента и классических теорий организации.

3. После «коперниканской революции» наука, в особенности естествознание, развивалась чрезвычайно интенсивно. Локомотивом этого процесса первоначально выступала классическая механика, на базе которой сложился особый тип натуралистического мировоззрения. Основу этого мировоззрения составлял *элементаризм* (сведение целого к совокупности элементарных составляющих) и *лапласовский детерминизм* (представление об однозначном характере причинно-следственных связей между элементами и вытекавшее отсюда убеждение в возможности однозначных предсказаний). Очень быстро оформлялись и развивались другие области физики: учения о теплоте, электричестве и магнетизме, оптика и др. В тесном единстве с фундаментальной физикой развиваются прикладные дисциплины: теплотехника, электротехника и т.п. На основе атомно-молекулярного учения формируется и быстро развивается химия. Разработанная А.М. Бутлеровым теория химического

строения обусловила огромный успех органического синтеза и возникновение новых отраслей химической промышленности: производство красителей, медикаментов, нефтепереработка и др. «Ньютон органического мира» Ч. Дарвин своей теорией эволюции дал новый импульс для развития натуралистического мировоззрения. Мировоззренческие проблемы науки обсуждаются даже на заседаниях парламента, крупные ученые выступают с «научными проповедями».

Таким образом, в течение XVIII – XIX вв. наука добивается выдающихся успехов как в мировоззренческом, так и практическом отношениях. Важно отметить, что систематическое приложение науки к производству обуславливалось самой сутью машинного производства. Именно расчленение производственного процесса на составные части позволяло применять к возникающим задачам естественно-научное знание: механику, химию и т.д.

4. Классический идеал научности в основных своих чертах сложился еще в античности. На первых этапах, но в течение весьма длительного времени он коррелировал с математическим знанием, а его главным эталоном выступала геометрия Евклида. Развитие естествознания, первоначально преимущественно физики, в Новое время придало новый импульс классическому идеалу научности, но в модифицированной форме, с ориентацией на физику.

Рассмотрим главные основоположения, значимые для всех форм классического идеала научности.

- ♦ «Чистая истина». В соответствии с классическими представлениями в науке не допускается «никакой примеси заблуждений». Истинность выступает здесь не только как нормативная ценность, но и как необходимая описательная характеристика любых результатов познания, претендующих на научность. По сути дела здесь переплетались два утверждения. В о - п е р в ы х , соответствующее господствующим современным взглядам представление, согласно которому истинность является центральным, наиболее сильным регулятивом научно-познавательной деятельности. В о - в т о р ы х , ошибочное утверждение, согласно которому истинность должна быть необходимым атрибутом всех познавательных результатов, претендующих на научность.
- ♦ *Фундаментализм* – одна из главных парадигм идеала познания в классической эпистемологии, выраженная в ориентации на принцип достаточного основания. Уже во времена античности обнаруживается отчетливо выраженное стремление обладать не просто «мнением» (doxa), возможно даже и истинным, но прочным и надежным знанием (episteme), которое не давало бы никаких поводов для сомнений в его истинности. Поэтому суть идеального познания усматривалась в решении задачи обоснования. Идея обоснования в фундаментализме поставляла масштаб измерения, критерий разграничения подлинного знания и псевдознания, истины и лжи. Эти представления были ведущими для теоретико-познавательных концепций Аристотеля и Евклида, Р. Бэкона и Р. Декарта, Г. Лейбница, И. Канта и Г. Гегеля, Р. Карнапа и Э. Гуссерля, а также для многих других эпистемологов. Долгая история фундаментализма есть история постоянных поисков «начал познания», исходного пункта для процесса обоснования, «надежного фундамента», на который могла бы опираться вся система научных знаний.

Фундаментализм во всех его версиях базируется на принципиальном различии двух типов (классов) познавательных инстанций: с одной стороны, когнитивно первичных, абсолютно достоверных, непроблематичных, которые должны составлять «фундамент» и исходный базис обоснования; с другой стороны, когнитивно вторичных, проблематичных, гипотетических, а потому требующих обоснования. Вторичные инстанции могут считаться подлинным знанием тогда и только тогда, когда они достаточно обоснованы. Само же обоснование понимается как редукция (дедукция) вторичных, проблематичных инстанций к (из) первичным, депроблематизированным познавательным инстанциям. В любой версии фундаментализма можно выделить три главные операции: разделение всех познавательных инстанций на первичные (оправдывающие) и вторичные (оправдываемые); депроблематизация, стабилизация и автономизация первичных познавательных инстанций, предназначенных быть фундаментом познания; редукция проблематичных вторичных инстанций к якобы непроблематичной базисной инстанции.

Фундаменталистская модель познания имеет ряд важных следствий. Одно из наиболее существенных из них – *теоретический монизм*. Дело в том, что необходимым минимальным условием любой обосновывающей модели является требование непротиворечивости, согласования между обосновывающей и обосновываемой инстанциями. Любое несогласование было бы абсолютной противоположностью принципу достаточного обоснования. Так как инстанция, допускающая одновременно несколько логически несовместимых теорий, не может быть солидным обосновывающим

базисом, фундаментализм прямо ведет к теоретическому монизму: одна истина, один фундамент всего познания, одна теория, которая в идеальном случае завершенной научности могла бы выступать как знание.

Фундаментализм тесно связан также с представлением о том, что стабильность является весьма ценным эпистемическим качеством. Это естественно, поскольку сам фундамент, согласно классическим взглядам, должен быть прочным, надежным, «вечным творением». Соответственно любое истинное познание, построенное на этой основе, должно характеризоваться такими же позитивными с точки зрения фундаментализма чертами. Так стабильность становится в классической модели познания ведущим признаком истинности.

Еще одним важным следствием фундаментализма является *кумулятивистская теория* познавательного прогресса. Согласно этой теории, развитие познания осуществляется не революционным образом, посредством опровержения и вытеснения старого в пользу нового, а эволюционно, через аккумуляцию новых знаний на основе традиционного познавательного базиса, который дополняется и расширяется, может быть, даже на периферии модифицируется, но в своем «твердом ядре» остается неизменным. В такой познавательной модели революция если и предусматривается, то только как однократный, конституирующий науку акт, связанный с обнаружением «истинного» эпистемологического фундамента и установлением окончательного обоснования научного познания. Если эта революция осуществлена, все прочие революции становятся не просто излишними, но даже невозможными.

♦ *Методологический (теоретико-научный) редукционизм.* Основу его составляет представление о возможности выработки некоторого универсального (во временном и предметно-методологическом планах) стандарта научности. Это представление служит основой двух главных гипотез, определяющих стратегию методологического редукционизма. Согласно первой из них, нормативный стандарт научности может быть сформулирован на базе «наиболее развитой» и «совершенной» области познания или даже теории. Согласно второму предположению, которое может варьироваться по степени жесткости, все прочие области познания «подтянутся» к выработанному таким образом универсальному стандарту научности.

В соответствии со стратегией методологического редукционизма, многие ученые и философы современности усматривают эталон научности в естествознании, а в самом естествознании чаще всего обращаются к физике, оценивая при этом другие науки как «недоразвитую физику». Однако такая ориентация не является единственной. В научном познании достаточно отчетливо выделяются по меньшей мере три области: математика, естествознание, социально-гуманитарные науки, определенные эпистемологические черты которых служат основой разных универсалистских проектов. В зависимости от характера эталонной науки можно выделить три интерпретации научности: а) базирующуюся главным образом на математике; б) ориентирующуюся на экспериментальное естествознание, преимущественно физику; в) опирающуюся на специфику социально-гуманитарного знания. При этом каждый из выработанных таким образом идеалов научности, коррелирующих с определенными эталонами, в равной степени претендовал на универсальную значимость.

♦ *Интернализм* – философско-методологическая позиция, противоположная *экстернализму*, в соответствии с которой научное знание и сами стандарты его обоснования должны быть полностью независимыми от социокультурных условий. Выводы науки должны осуществляться в соответствии с универсальными эпистемологическими стандартами и определяться только самой изучаемой реальностью независимо от социокультурных условий ее изучения. Так, ведущие программы классической эпистемологии (Ф. Бэкон, Р. Декарт, Г. Спенсер и др.) исходили из возмозности создания однозначной «логики открытия», которая позволяла бы осуществлять научное познание вне зависимости от любых внешних факторов. В дальнейшем от попыток такого рода фактически отказались. Однако в ослабленном виде позиция интернализма многими защищается и сегодня. Современный интернализм не подвергает сомнению воздействие социокультурных факторов на процесс научного творчества, выбор проблемы и метода исследования. Признается, что социокультурные факторы могут значительно стимулировать либо затормаживать исследования в какой-либо проблемной сфере научного познания. Однако современные разновидности интернализма предполагают, во-первых, что в основе действий ученых лежит использование универсальных эпистемологических стандартов, которые социологически непроблематичны, и, во-вторых, что существующие в науке эпистемологические стандарты являются достаточно «жесткими», чтобы не допускать никакого воздействия социокультурных факторов на содержание

научных утверждений, гипотез, теорий.

*Конкретные философско-методологические программы*, в которых получил свое выражение классический идеал научного знания, характеризуются колоссальным разнообразием. Тем не менее важнейшие формы его выражения сочетаются с некоторыми реальными образцами науки. Реально в истории в качестве важнейших форм воплощения классических принципов научности выступали математика, естествознание (преимущественно физика, позднее нередко биология), гуманитарные науки. Соответственно основными формами выражения классического идеала научности являлись: математический, физический и, с определенными оговорками, гуманитарный.

В математическом идеале на передний план выдвигаются такие когнитивные ценности, как логическая ясность, строго дедуктивный характер, возможность получения результатов путем логического вывода из основных посылок, непреложность выводов, определение научности, обоснованности установлением соответствия (непротиворечивости) выводов основным посылкам, выраженным в аксиомах. Одним из наиболее притягательных эталонов математического идеала научности стали «Начала» Евклида. Ориентация на этот эталон просматривается на протяжении более чем двухтысячелетней истории его существования. Значимость его значительно возрастает, начиная с эпохи позднего Средневековья (Р. Бэкон). Высочайшая оценка математического познания и соответствующего стандарта научности в эпоху Возрождения и Новое время позволяет говорить о «панматематической тенденции». В русле этой тенденции математическое познание рассматривается как безусловный идеал для всякого познания. Оценка математического познания оказывается столь высокой, что по степени качества, достоверности ставится на один уровень с божественной мудростью. В наиболее сильной форме панматематическая тенденция выражена в рационализме. Вершины своей значимости математический идеал научности достигает в выдвинутой Р. Декартом программе «*Mathesis Universalis*». Тенденцию панматематизма в значительной степени наследует И. Кант, который утверждал, что «в любом частном учении о природе можно найти науки в собственном смысле слова столько, сколько имеется в ней математики». Методы умозрения и дедукции, характерные для математического познания, активно использовали при построении многочисленных натурфилософских систем. Откровенно «геометрический» способ доказательства в философии пытался применять Б. Спиноза. В последующем значение математического идеала ослабевает, но на рубеже XIX – XX вв. вновь несколько усиливается в связи с проникновением в физику «духа математики». Данную ориентацию развивают неокантианцы Марбургской школы, а также ряд других ученых и философов.

В физическом идеале научности центральная роль отводится эмпирическому базису. По сравнению с математическим типом знания, где допустимы любые логически возможные аксиомы, физическая аксиоматика имеет фактуальный характер, детерминирована имеющейся эмпирической информацией. Физическое знание рассматривается как гипотетико-дедуктивное, а потому как имеющее в той или иной степени вероятностный характер. Заключение физики не так непреложно, логически допустимо нарушение ее законов, в отличие от математических формул. Ценность, научность гипотезы определяются здесь прежде всего плодотворностью ее прогностической силы, открываемыми ею возможностями предвидения новых фактов и явлений.

С позиций физического идеала научности значимость математики в познании существенно переосмысливается. Она либо получает эмпиристскую интерпретацию (Ф. Бэкон, Дж. Локк, Г. Спенсер, И. Лакатос), либо трактуется как сугубо аналитическая дисциплина, как аппарат – инструментальное средство для развития физических теорий (Дж. Беркли, Д. Юм, Б. Рассел, неопозитивизм). Наибольшее распространение получает точка зрения, согласно которой математика – это не наука, а язык науки.

Эталоном физического идеала научности первоначально выступала механика. В ней видели образец, которому будет следовать научное знание вне зависимости от характера изучаемого объекта. Затем в качестве эталонного стали рассматривать, по сути, весь комплекс физического знания. Ориентация на физические критерии в химии была ярко выражена, например, П. Бергто, в биологии М. Шлейден, а Г. Гельмгольц прямо утверждал, что конечная цель всего естествознания – «раствориться в механике». Значимость физического идеала научности распространялась и на традиционно гуманитарные области. Г. Бокль, говоря о своем стремлении «поднять историю до ранга науки», прямо указывал, что хочет быть «Бэконом истории». Известный филолог XIX в. В. Шерер, выражая целое умонастроение, писал: «Естествознание как триумфатор тянет повозку победителя, к которой все мы прикованы». Даже в исследовании по истории оды можно было встретить заявления типа: «только путь индукции обещает успех». В социальных науках физический идеал научности, начиная с XVII в., стимулировал многочисленные попытки построения «социальной механики», «социальной физики», а затем

«социальной инженерии». С этих позиций история рассматривалась лишь как склад «сырого» материала для обобщений естественно-научно ориентированной социологии. Универсалистско-редукционистские притязания физического идеала научности ярчайшим образом проявились в неопозитивистской доктрине «физикализма». Выражая в новом варианте идею Универсальной Науки, приверженцы этой концепции полагали возможным осуществить перевод предложений всех опытных наук, в том числе психологии и социально-гуманитарного знания, на язык физических терминов.

*Классическим менеджментом* принято называть совокупность концепций, созданных в конце XIX – начале XX в. и объединяемых общностью исходных философско-методологических принципов. Прежде всего имеются в виду концепции Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. Особое место в этом ряду занимает концепция А.А. Богданова. С одной стороны, Богданов фактически первым выдвигает и обстоятельно развивает идею о необходимости решения организационных вопросов на подлинно научной основе. И во временном плане его концепция соответствует классическому менеджменту. Однако, с другой стороны, в содержательном плане, можно сказать, что Богданов опережает свое время. Понимание науки и организационных принципов Богдановым выходит далеко за пределы классических определений и закладывает основу для подходов, развитых позднее.

Классическое определение менеджмента дается А. Файолем. Это определение, сформулированное на базе соответствующего понимания, принято называть функциональным. Менеджмент определяется через перечисление его функций: предвидеть и планировать; организовывать; распоряжаться; координировать; контролировать. В этом определении уже видно важное различие статического (организовывать) и динамического (распоряжаться, приводить организацию в действие) аспектов менеджмента. Такое понимание сути менеджмента сохранилось вплоть до современности. Менеджмент и сегодня кратко определяется как «координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач»\*.

---

\* Дункан У.Д. Указ. соч. С. 17.

Дух и основную идею классического менеджмента ярко выразили в своих концепциях Ф. Тейлор и М. Вебер: достижение эффективности путем рационализации действий. Под эффективностью при этом понимается максимальное приближение к заранее поставленной, продуманной цели с помощью минимальных затрат. Главное средство обеспечения эффективности классический менеджмент видит в науке, завоевавшей высокий авторитет во многих областях человеческой жизни.

Обращение к науке отличает классический менеджмент от предшествующих представлений об управлении, а особенности понимания науки – от современных теорий менеджмента.

Представления творцов классического менеджмента о науке соответствуют классическому идеалу научности преимущественно в его физикалистском варианте. *Философско-методологическую основу* классического менеджмента составляют принципы, фактически совпадающие с главными принципами классического идеала научности:

- ♦ *Фундаментализм*. Существует единственный, наилучший способ решения любой организационной задачи, который устанавливается с помощью научного подхода. Менеджмент поэтому понимается как «подлинная наука», основанная на строго определенных законах, правилах и принципах.
- ♦ *Редукционизм* (универсализм). Основные законы, правила и принципы менеджмента универсальны, действуют по отношению ко всякой организации, большой или малой, в любой сфере деятельности.
- ♦ *Деперсонализм*. Люди, входящие в состав организации, рассматриваются лишь с точки зрения их ролевой функции, как детали единого организационного механизма. Личностные качества, не входящие в состав ролевой функции, считаются внешними и несущественными факторами, которыми в теории можно пренебречь. Сам менеджер определяется как «мыслящий калькулятор».

## 1.2. Всеобщая организационная наука\* (А.А. Богданов)

---

\* Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). Ч. 1. Л.; М., 1925; Алексеев П.В. Философы России XIX–XX столетий. М., 1999; Моисеев Н.Н. Тектология Богданова – современные перспективы // Вопросы философии. 1995. № 8.

А.А. Богданов исходит из того, что всякая задача может и должна рассматриваться как организационная. Ведь какова бы ни была задача – практическая, познавательная, эстетическая, – она складывается из определенной суммы элементов, ее «данных»; сама же постановка ее возникает в связи с тем, что наличная комбинация этих элементов не удовлетворяет то лицо или коллектив, который выступает как действующий субъект в этом случае. «Решение» сводится к новому сочетанию

элементов, которое «соответствует потребности» решающего и принимается им как «целесообразное». Понятия «соответствие», «целесообразность» полностью организационные, т.е. они выражают определенное усовершенствованное соотношение, которое с точки зрения субъекта «более организационное», чем то, какое имелось раньше.

Все это, утверждает Богданов, относится, безусловно, ко всем действительным и возможным задачам. Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. А это значит, что всякую человеческую деятельность – техническую, общественную, познавательную, художественную – можно рассматривать как материал организационного опыта и исследовать с организационной точки зрения.

Однако, по мнению Богданова, было бы мало пользы для практики и теории, если бы дело свелось к философскому положению: «все есть организация». Для практики и теории нужны и важны методы. Вывод по отношению к ним аналогичен: «все методы суть организационные». Отсюда вытекает задача: понять и изучить все и всякие методы как организационные. Это может быть большим шагом вперед, но при одном условии: чтобы организационные методы поддавались научному обобщению.

Имеется известное глубокое различие между стихийностью и сознательностью. Казалось бы, в соответствии с ним должно быть и глубокое различие в методах. В противоположность этому предположению действительность дает многочисленные аналогии в действиях стихийных сил природы и методах деятельности человека. Пути стихийно-организационного творчества природы и методы сознательно-организационной работы человека, взятые по отдельности и вместе, могут и должны подлежать научному обобщению. Любой продукт духовного творчества – научная теория, поэтическое произведение, система правовых или нравственных норм – имеет свою архитектуру, представляет расчлененную совокупность частей, выполняющих различные функции, взаимно дополняя друг друга; принцип организации тот же, что и для каждого физиологического организма.

При бесконечном богатстве материала Вселенной и бесконечном разнообразии форм, откуда берутся эти настойчиво, систематически повторяющиеся и возрастающие с познанием аналогии? Признать все их простыми «случайными совпадениями» – значит внести величайший произвол в мировоззрение и даже стать в явное противоречие с теорией вероятностей. Научно возможный вывод один: действительное единство организационных методов, единство их повсюду – в психических и физических комплексах, в живой и мертвой природе, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. До сих пор оно точно не устанавливалось, не исследовалось, не изучалось: не было всеобщей организационной науки. Теперь, утверждает Богданов, настало ее время.

Хотя этой науки до сих пор не существовало, но ее основная точка зрения зародилась на первых же шагах жизни человечества – вместе с началом речи и мышления. Основным условием человеческого мышления о природе является метафора. Действие стихийных сил обозначалось тем же словом, что и человеческое. Это и есть основная метафора. Без нее люди не могли бы говорить о внешней природе, а следовательно, и вырабатывать понятия о ней: мышление о мире было бы невозможно.

На первых этапах развития человечества имела место авторитарная или религиозная традиция в систематизации опыта, для которой характерен консерватизм форм и отсутствие логического порядка. Дальнейший этап связан со специализацией и обозначившимся переходом к научной форме систематизации опыта, которая характеризуется методичностью и логикой в обработке и компоновке материала. Специализация – необходимый этап в прогрессе форм организационного опыта. Однако специализация имеет и другую сторону – она ведет к расхождению методов. Тем не менее взаимодействие между отраслями все-таки было, и методы одних проникали в другие, часто вызывая в них целые революции. И в технике, и в науке ряд величайших открытий, едва ли не большинство их, сводилось именно к перенесению методов за пределы тех областей, где они первоначально были разработаны. Перенесение методов вполне объективно доказывает возможность их развития к единству, к монизму организационного опыта.

*Тектология должна научно систематизировать в целом организационный опыт человечества.* Ее основными понятиями являются понятия об элементах и их сочетаниях. Элементами являются *активности – сопротивления* всех возможных родов. (Категории «активность – сопротивление» не только соотносительны, но и обратимы: всякая активность есть сопротивление для других активностей, которым она противостоит, а также наоборот.) Сочетания сводятся к трем *комплексам*:

- ♦ *о р г а н и з о в а н н ы е*, целостность которых практически больше составляющих частей;
- ♦ *д е з о р г а н и з о в а н н ы е*, где целое практически меньше своих частей;
- ♦ *н е й т р а л ь н ы е*, где целое равно сумме частей.



Разработка методов в тектологии базируется на математике (тектологии нейтральных сочетаний) и обобщении методов экспериментальных наук.

Методы всех наук для тектологии – только способы организации материала, доставляемого опытом, и она исследует их в этом смысле, как и всевозможные методы практики. Ее собственные методы не составляют исключения.

Богданов выделяет два основных *организационных механизма*:

- ♦ *ф о р м и р у ю щ и й*, который включает конъюгацию (соединение комплексов); ингрессию (введение «посредствующих» комплексов); дезингрессию; проведение границ; кризисы;
- ♦ *р е г у л и р у ю щ и й*, включающий «консервативный подбор» (закономерное сохранение или уничтожение); «подвижное равновесие»; «прогрессивный подбор» (ведущий к развитию комплексов).

Большое внимание Богданов уделял проблеме устойчивости организационных форм. Им сформулированы два взаимосвязанных закона: закон относительных сопротивлений и закон наименьших сопротивлений в решении практических задач. Как всякий научный закон, и закон относительных сопротивлений может являться выражением либо господства природы над людьми, либо власти людей над природой. Постройка рушится, если неумелый архитектор не соразмерил прочности балок с наибольшим давлением на них; плотина, защищающая поля и жилища от наводнения, со временем неизбежно подвергается губительному для них прорыву, если не принят в расчет наибольший возможный подъем воды; предприятие не выживет, если в его организации не были заранее учтены невыгодные конъюнктуры, и т.д. Вся знаменитая троица национальной русской тектологии – «авось, небось и как-нибудь» – выражает не что иное, как игнорирование закона относительных сопротивлений, и является результатом недостаточно организованного опыта, т.е. того, что обычно называют низкой культурой.

### 1.3. Принципы научного менеджмента\* (Ф. Тейлор)

\* *Тейлор Ф.* Принципы научного менеджмента. М., 1991; *Дункан У.Д.* Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.

Основополагающий принцип Ф. Тейлора раскрывается в следующем его утверждении: «В прежнее время самым главным была – личность; в будущем самым главным будет система».

В предисловии к своей книге «Принципы научного менеджмента» Тейлор кратко формулирует задачи, которые решались им в этой работе:

Во-первых, на ряде примеров показать убытки, которые проистекают из-за недостаточной производительности большинства актов нашей повседневной деятельности.

Во-вторых, попытаться убедить читателя в том, что лекарство от этой низкой производительности заключается в систематической организации труда, а не в поисках какой-либо необыкновенной или экстраординарной личности.

В-третьих, доказать, что наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы, как на свой фундамент. И далее показать, что основные принципы научной организации являются равно приложимыми ко всем видам человеческой деятельности, начиная от наших простейших индивидуальных действий и вплоть до работы крупных общественных организаций.

*Главнейшей задачей управления предприятием*, утверждает Тейлор, должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника.

Слова «максимальная прибыль» употребляются им в широком смысле и означают не только большие дивиденды для акционерной компании или единоличного собственника предприятия, но и развитие каждой отдельной отрасли дела до наивысшей степени совершенства, обеспечивающей постоянный характер реализации этой прибыли.

«Максимальное благосостояние для каждого занятого в предприятии работника» также означает не только более высокое вознаграждение по сравнению с обычно получаемым людьми его профессии, но, что гораздо важнее, оно еще означает развитие каждого работника до максимально доступной ему степени производительности, которая позволила бы ему давать труд самого высокого качества в пределах его естественных способностей; и далее, оно означает предоставление ему, по возможности, работы именно этого качества.

Тейлор выделяет три *основные причины низкой производительности*.

- ♦ Зablуждение, с незапамятных времен почти универсально распространенное среди рабочих, которое заключается в опасении того, что реальное повышение выработки, приходящейся на каждого человека и на каждую отдельную машину в данной отрасли промышленности, приведет в конечном результате к лишению работы значительного числа занятых в ней рабочих.
- ♦ Обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего «прохлаждаться» или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы.
- ♦ Непроизводительные, грубые практические методы производства, которые до настоящего времени почти повсеместно господствуют во всех отраслях промышленности и, применяя которые, рабочие затрачивают даром значительную долю своих усилий.
- ♦ Наиболее эффективный способ устранения последней, важнейшей причины видится Тейлору «в замене грубых практических методов производства *методами научными* в самых мельчайших деталях производства любой промышленной отрасли». С точки зрения Тейлора, среди различных методов и орудий, употребляемых для каждого отдельного элемента любой отрасли производства, всегда существует один метод и один вид орудий, который лучше и быстрее всех остальных. И этот единственный наилучший метод и наилучшая разновидность орудий могут быть открыты и развиты только путем научного анализа всех различных методов и орудий, употребляемых в производстве, в соединении с точным, детальным изучением рабочих движений и рабочего времени. Речь, таким образом, идет о замещении наукой грубой эмпирии, господствовавшей во всех областях механического производства.

Тейлор утверждает, что научное управление радикально отличается от «наилучшего типа обычного управления». Наилучший обычно применяемый тип управления предприятиями может быть определен как такой, при котором рабочие проявляют инициативу и в обмен получают некоторое специальное поощрение к этому своих предпринимателей. Этот тип организации управления Тейлор называет типом «инициативы и поощрения» в отличие от научной или «урочной» организации.

При старой системе управления предприятием успех зависит почти исключительно от возможности добиться «инициативы» от рабочих; в действительности ее удастся добиться лишь в очень редких случаях. При научной организации управления «инициатива» рабочих реализуется в порядке абсолютного единообразия и в большем масштабе, чем это возможно при действии старой системы. Однако при этом администрация предприятия должна взять на себя новые тяготы, новые обязанности и новую ответственность.

Эти новые обязанности Тейлор объединяет в четыре основные группы.

1. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубые практические методы, для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда, применяемых на предприятии.

2. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошлом рабочий сам выбирал себе специальность и сам в ней тренировался так хорошо, как умел.

3. Администрация осуществляет «сердечное сотрудничество» с рабочими в направлении достижения соответствия всех остальных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны.

4. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошлом почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих.

Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает, по мнению Тейлора, научную организацию в значительной мере превосходящей по производительности все старые системы.

Три из перечисленных элементов новых функций управления встречаются во многих случаях также и при действии системы «инициативы и поощрения» – в зачаточном и рудиментарном состоянии. Но при этой системе они имеют ничтожное значение, тогда как при научной организации они составляют самую сущность системы.

Четвертый из этих элементов: «почти равномерное распределение ответственности между администрацией предприятия и рабочими» требует дальнейших разъяснений. Основная философия системы «инициативы и поощрения» предполагает необходимость для каждого рабочего нести почти

целиком всю ответственность как за общий план, так и за каждую отдельную частность своей работы, а во многих случаях также и за применяемые им инструменты. В дополнение к этому на нем целиком лежит и актуальная физическая работа. В противоположность этому *развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют собой личное суждение индивидуального рабочего* и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как был произведен систематический учет, измерение их действия.

Таким образом, при системе «инициативы и поощрения» практически вся проблема организации производства целиком лежит на рабочих, тогда как при научной организации предприятия за эту проблему ответственна администрация.

Тейлор приводит два примера приложения научной организации управления: переноска чугуна в болванках и работа лопатой. Рассмотрим кратко первый из них.

*Переноска чугунных болванок* является работой элементарной и грубой. «Одним из первых качеств, требующихся от человека, годного для переноски чугунных болванок в виде постоянной профессии, является такая тупость и флегматичность, которая делала бы его похожим по характеру, скорее всего, на вола». С другой стороны, как утверждает и показывает Тейлор, наука о переноске чугуна в болванках столь обширна и заключает в себе столь многое, что для рабочего, наилучшим образом приспособленного для самой работы этого типа, является совершенно невозможным усвоить принципы этой науки или даже работать соответственно этим принципам без содействия людей, более образованных. Это утверждение формулируется Тейлором и в качестве общего принципа: почти во всех отраслях механического производства наука, лежащая в основе каждого отдельного действия рабочих, столь обширна по своему объему и содержанию, что рабочий, наилучшим образом приспособленный к фактическому выполнению своей работы, не в состоянии (из-за отсутствия образования или вследствие недостаточности умственных способностей) овладеть этой наукой.

Проблема с переноской чугунных болванок обострилась в связи с необходимостью погрузки в вагоны их огромных запасов, продажа которых стала прибыльной в условиях начавшейся Испанской войны. Погрузкой занималась артель, состоявшая из 75 человек. Погрузка производилась со скоростью  $12\frac{1}{2}$  т на одного рабочего в день. Однако в результате теоретического изучения вопроса пришли к выводу, что первоклассный носильщик чугуна должен был бы в течение дня перенести от 47 до 48 т.

Первый шаг в достижении этой цели состоял в осуществлении тщательного научного отбора среди рабочих. «Имея дело с рабочими, при научном типе организации необходимо следовать непоколебимому правилу: говорить и иметь дело одновременно только с одним рабочим, так как каждый рабочий обладает своими специальными способностями и недостатками и так как мы вообще имеем дело не с массами людей, а стремимся развить каждого отдельного индивидуума до наивысшей доступной ему степени производительности и благосостояния». В результате тщательного изучения был выбран наиболее подходящий человек: маленький, но физически энергичный и выносливый; необразованный, «умственно тяжелый», но с позитивными, ориентированными на успех социальными качествами. В разговоре с ним акцент был сделан на высокой заработной плате. Он получал 1 долл. 15 цент, в день. Ему предложили 1 долл. 85 цент., но при условии беспрекословного выполнения в течение рабочего дня всех требований инструктора, регулирующего порядок и продолжительность действий и пауз. Рабочий согласился и в течение целого дня с соблюдением правильных интервалов времени получал приказания от человека, стоявшего над ним с часами в руках. В результате к концу рабочего дня он погрузил в вагоны свои  $47\frac{1}{2}$  т. Фактически он с тех пор работал с той же скоростью и полностью выполнял поставленный ему урок в течение трехлетних наблюдений. В течение всего этого времени он получал в среднем несколько более 1 долл. 85 цент, в день.

#### 1.4. Общее и промышленное управление\* (А. Файоль)

\* Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992; Fayol H. General and Industrial Management. L., 1949.

Файоль полагает, что вся деятельность предприятий может быть разбита на шесть следующих групп:

- ♦ техническая (производство, обработка, применение);
- ♦ финансовая (поиски и оптимальное использование капитала);
- ♦ страховая (защита собственности и людей);
- ♦ » учетная (бухгалтерия, инвентаризация, статистика);
- ♦ управленческая (планирование, организация, распоряительство, координация, контроль).

«Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, – эти шесть групп операций, или *существенные функции*, мы встречаем в нем всегда».

Большинство из этих шести видов деятельности будет присутствовать в работах, осуществляемых на предприятиях, однако в различной мере. В частности, элементы управления будут занимать значительное место в деятельности высших кадровых звеньев и гораздо меньшее в деятельности

работников, непосредственно занятых в производстве, или в работе младшего управленческого персонала. Файоль специально подчеркивает, что *управленческая деятельность универсальна для любой организации*. Что же такое управление?

Ответ Файоля чрезвычайно важен. Сердцевиной его вклада в теорию менеджмента стало определение менеджмента, которое включает пять элементов:

- ♦ предвидеть и планировать (оценивать будущее и составлять план деятельности);
- ♦ организовывать (выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и социальную);
- ♦ распоряжаться (поддерживать активность в среде персонала);
- ♦ координировать (работать в тесной взаимосвязи, в гармоническом взаимодействии);
- ♦ контролировать (наблюдать за тем, чтобы работа осуществлялась в соответствии с правилами и планами).

По представлению Файоля, процесс *предвидения* является центральным для предпринимательской деятельности. Менеджмент должен «предвидеть будущее и оценивать его». Для успешного функционирования организация обязательно нуждается в плане, который должен обладать следующими характеристиками: единством, непрерывностью, гибкостью, точностью. Проблемы, разрешаемые управлением в ходе планирования, таковы: придать уверенность в том, что цели каждой части организации тесно взаимосвязаны (*единство*); использовать как краткосрочное, так и долгосрочное планирование (*непрерывность*); обеспечить возможность адаптации плана в свете изменяющихся обстоятельств (*гибкость*); пытаться точно предсказывать направления действий (*точность*). Сущность планирования состоит в том, чтобы обеспечить возможность оптимального использования ресурсов.

Весьма важными для понимания сути представлений «классического менеджмента» являются, например, следующие высказывания Файоля: «Одновременно можно и должно применять только одну программу: две различные программы это – дуализм, путаница, беспорядок. Но одна программа может распадаться на части. В крупном предприятии мы находим наряду с общей программой техническую, коммерческую, финансовую и прочие программы или же наряду с всеобъемлющей программой – частные программы отдельных служб. Но все эти программы тесно связаны, спаяны так, что на деле составляют лишь одну программу и всякое видоизменение, вносимое в какую-нибудь одну из них, тотчас же переносится и в общую программу. <...> В целях сохранения единства программы необходимо ежегодно согласовывать десятилетние предположения с годовыми до тех пор, пока через несколько лет десятилетние предположения не изменятся до такой степени, что перестанут быть отчетливыми, – и возникнет необходимость в их коренной переделке. И действительно, установился обычай полной их переработки каждые пять лет. Правилom является, чтобы десятилетние предположения всегда охватывали декаду (десять лет) и чтобы они перерабатывались каждое пятилетие. Таким образом, мы всегда имеем предначертанную линию поведения, по крайней мере, на пять лет».

*Организовывать* – означает «выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и социальную». Задача управления состоит в том, чтобы построить организацию, которая даст возможность реализовывать ее основные цели оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются. Должны быть обеспечены: единство распоряжений, ясное определение ответственности, точные решения, поддержание эффективной системы отбора и обучения менеджеров.

Третий элемент системы Файоля логически следует за первыми двумя. Организация должна начинаться с плана, определения целей. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей. Посредством *распоряжений*, поддерживающих активность персонала, организация должна быть приведена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения, менеджер добивается от подчиненных наилучшего выполнения работы. Это может быть сделано на основе примера, знания дела, знания подчиненных, непрерывного контакта с персоналом, а также посредством поддержания широкого взгляда на управленческие функции. Внося необходимость исполнения миссии, менеджер поддерживает высокий уровень активности кадрового состава.

Распоряжение относится к взаимоотношениям между руководителем и подчиненными в рамках непосредственной задачи. Однако организации решают разнообразный спектр задач, вследствие чего становится необходимой *координация усилий*, гармонизация всей деятельности. Это придает уверенность в том, что усилия отдельного подразделения взаимосвязаны с усилиями других

подразделений, и поддерживает все действия, направленные на перспективу по отношению к общим целям организации. Достигается это посредством постоянного циркулирования соответствующей информации и организации регулярных встреч управляющего звена.

Наконец, *контроль* – логически конечный элемент системы управления, состоящий в проверке того, что другие четыре элемента действительно хорошо выполняются, «наблюдении за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и точными распоряжениями». Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро; кроме того, должна быть предусмотрена система штрафных санкций. Самый эффективный способ обеспечения указанных требований заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных отделов, работу которых необходимо контролировать. Файоль полагался при этом на независимый, беспристрастный специальный отдел.

Уроки своего собственного руководящего опыта Файоль суммировал в *общих принципах управления*. Отмечая основополагающую важность принципов, он подчеркивал необходимость гибкости в их применении, учета меняющихся обстоятельств, различие и смену людей и много других переменных элементов.

Файоль описал следующие 14 принципов:

1. *Разделение труда*: специализация позволяет индивиду быть более квалифицированным и продуктивным.

2. *Власть*: право отдавать распоряжения, с помощью которых осуществляется распределение ответственности.

3. *Дисциплина*: соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения.

4. *Единство команд*: подчиненному может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник.

5. *Единство руководства*: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. *Подчинение частных интересов общим*: руководство должно обеспечивать первостепенность целей предприятия.

7. *Вознаграждение*: справедливая оплата выполненной персоналом работы, а также стимулирующие премии, участие в прибылях и др.

8. *Централизация*: «есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что во всяком животном или социальном организме восприятия сходятся в одном и том же центре – в мозгу или дирекции – и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма».

9. *Иерархия*: диктуется необходимостью передачи и единства распоряжений. «Ошибкой является уклонение от иерархической колеи; но гораздо большая ошибка – следование по ней, когда это может грозить опасностью предприятию».

10. *Порядок*: материальный порядок минимизирует потери рабочего времени и обеспечивает рациональное использование материалов; социальный порядок достигается посредством организации дела и подбора персонала.

11. *Справедливость*: «есть результат сочетания благожелательности с правосудием».

12. *Постоянство кадрового состава*: определяется тем, что обучение требует расходов средств и времени.

13. *Инициатива*: «инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана».

14. *Дух корпорации*: в единении – сила.

Однако главная заслуга Файоля состоит не в формулировке ряда действительно фундаментальных принципов управления, а в определении того, что же такое менеджмент. Он является самым ранним известным исследователем, давшим анализ управленческой деятельности – анализ, который выдержал почти вековую критическую дискуссию.

## 1.5. Бюрократия\* (М. Вебер)

---

\* Вебер М. Избранные произведения. М., 1990; Weber M. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, 1985; Weber M. *Essays in Sociology*. Oxford, 1973.

В социологии власти речь идет об отношениях, в которых индивид или группа осуществляет свою волю по отношению к другому индивиду или другой группе так, что партнер вынужден подчиниться

этой воле. Основу веберовской теории власти составляет ответ на вопрос: почему люди выполняют команды, почему они поступают так, как им говорят? Для ответа на этот вопрос Вебер вводит два понятия: *власть (силу)* – возможность заставить людей подчиняться несмотря на их сопротивление, и *авторитет*, когда приказы добровольно выполняются теми, кто их получает. Авторитет – это легитимированная власть. В системах власти, основанных на авторитете, подчиненные признают законность (легитимность) директив руководства. Вебер различает типы организаций в соответствии со способом легитимации и осуществления власти. Выделяются три «чистых» (идеальных) способа осуществления власти: харизматический, традиционный и рациональный (легальный), каждый из которых выражает определенные механизмы организации.

*Харизматический* тип реализации власти основан на личных качествах лидера. Вебер использует греческий термин «харизма» для обозначения любых качеств лидера, благодаря которым лидер выделяется из обычных людей и оценивается ими как обладающий сверхчеловеческими или, по крайней мере, исключительными возможностями или качествами. Это позиция пророка, мессии или политического лидера, чья организация состоит из «апостолов», являющихся посредниками между лидерами и массами. Проблема возникает после смерти лидера, когда власть должна быть передана. Обычно в политической или религиозной организации движение разделяется, так как различные последователи претендуют на роль «истинного» наследника харизматического лидера. Весьма маловероятно наличие еще одного харизматического лидера, поэтому организация теряет свою харизматическую форму, приняв одну из двух оставшихся форм.

*Традиционный* тип легитимации и осуществления власти основан на прошлом опыте и обычаях. Права и ожидания различных групп являются установившимися, т.е. обычный ход дел принимается как неприкосновенный; главным судьей в таких системах являются обычаи. Лидеры здесь имеют власть благодаря унаследованному статусу, и пределы их власти определяются традициями. Когда харизма становится традиционной благодаря наследованию, она становится частью роли лидера, а не частью личности основателя. При традиционном типе власти организационная форма принимает одну из двух моделей. При *матримониальной* форме подчиненные являются личными слугами и материально зависят от лидера. При *феодалной* форме подчиненные имеют большую автономию, собственные источники дохода и традиционные отношения лояльности лидеру. Феодалная система имеет материальную основу для таких явлений, как десятина, феодалная собственность, основанных на прошлой практике и системе традиционных прав и обязанностей. Хотя примеры Вебера историчны, его идеи применимы и к современным организациям. Руководящие посты часто передаются от родственника к родственнику, фирма образует династии на основе наследственной передаче постов. Отбор и назначения базируются на родственных отношениях, а не на экспертных оценках. Аналогично, приемы работы во многих организациях оправдываются тем, что «всегда так делается», а не определяются на рациональной основе.

*Рационально-легальный* тип власти представлен бюрократической организационной структурой. Вебер рассматривает его как доминирующую форму в современном обществе. Система названа рациональной, так как средства создаются для достижения конкретных целей (т.е. организация подобна хорошо спроектированной машине с определенным назначением). Система легальная, поскольку власть осуществляется посредством фиксированной системы правил и процедур, исполняемых сотрудниками в соответствующее время. Для таких организаций Вебер использует термин «бюрократия». В современном общеупотребительном смысле бюрократия – синоним волокиты, избыточной бумажной работы. Но согласно собственному определению Вебера, бюрократическая организация – технически наиболее эффективная форма из всех возможных организаций. «Точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов – все это достигает максимального развития в бюрократической системе». Вебер сам использует аналогию с машиной, утверждая, что бюрократия подобна современной машине, а остальные формы организации соответствуют немеханизированным методам производства.

Причина эффективности бюрократии заключена в ее организационной форме. При этом используются средства, наилучшим образом приводящие к намеченной цели, и они не подвержены влиянию капризов руководителя или традиций, вышедших из употребления. Это возможно благодаря тому, что бюрократия представляет собой конечную стадию деперсонализации.

*Основы бюрократической организации* заключаются в следующем.

1. Действует принцип фиксированных и определяемых официально, юридически областей, которые подчиняются правилам, т.е. законам и административным нормам:

- ♦ деятельность, требуемая для целей бюрократически управляемой структуры, распределяется фиксированным образом в виде официальных обязанностей;
- ♦ право отдавать команды, необходимые для выполнения этих обязанностей, распределяется на стабильной основе и строго регулируется правилами, включающими методы принуждения;
- ♦ осуществляется методичное обеспечение регулярного выполнения этих обязанностей и реализации соответствующих прав; на работу принимаются только лица, имеющие соответствующую квалификацию.

2. Принципы бюрократической иерархии и уровней восходящей власти подразумевают систему с твердым порядком субординации, при которой высшие органы контролируют низшие.

3. Бюрократическое управление основано на письменно зафиксированных документах.

4. Бюрократическое управление предполагает тщательную и экспертную подготовку.

5. Когда офис полностью развит, бюрократическая деятельность требует полной отдачи официального лица несмотря на то, что время его обязательного пребывания в офисе может быть лимитировано.

6. Бюрократическое управление следует основным правилам, которые относительно стабильны, более или менее полны и которые можно усвоить.

В результате складывается следующая *позиция чиновника*:

- ♦ бюрократическая должность является профессией. Это выражено в требовании точно предписанного курса подготовки, работоспособности в течение длительного периода времени, специальных экзаменов, которые предшествуют найму. В дальнейшем позиция чиновника определяется его обязанностями. Решающим в специфической сущности современной лояльности к офису является то, что она в чистом виде не представляет собой отношений с другим человеком, как, например, вассальная преданность феодалу. Современная лояльность является преданностью не персональным, а функциональным целям.
- ♦ Современный чиновник всегда стремится к определенным социальным преимуществам и использует их. Его социальный статус гарантирован табелем о рангах, а для политического чиновника – специальными нормами уголовного порядка.
- ♦ Чистый тип бюрократического чиновника – чиновник, назначенный высшим руководителем. Чиновник, выбранный управляемыми, не является чисто бюрократической фигурой. Он имеет автономную позицию. Карьера выбранного чиновника не зависит (или прямо не зависит) от его шефа в администрации. Чиновник, который не выбран, а назначен своим начальником, обычно работает более точно с технической точки зрения, поскольку при всех равных условиях более вероятно, что его назначение и карьеру будут определять его чисто функциональные особенности и качества. Управляемые, как неспециалисты, могут ознакомиться со степенью квалификации кандидата на должность только на опыте, т.е. после его службы.
- ♦ Обычно чиновничьей работой люди занимаются всю жизнь. Даже там, где имеет место периодическая смена должностей, в качестве фактического правила действует «ориентация на всю жизнь».
- ♦ Чиновник получает регулярную денежную компенсацию в виде нормальной фиксированной заработной платы и пенсионной страховки. Заработная плата не измеряется как ставка по отношению к выполненной работе.
- ♦ Чиновник ориентирован на карьеру внутри иерархического порядка. Он движется от низших, менее значительных, менее оплачиваемых, к более высоким позициям. Средний чиновник обычно желает механического урегулирования всех условий продвижения: если не по должностям, то хотя бы по уровню заработной платы.

Рациональность бюрократической организации проявляется в способности «просчитать» последствия собственных действий. Благодаря иерархии власти и системе правил обеспечивается контроль за действиями сотрудников – это и есть деперсонализация. Благодаря найму специалистов, отвечающих за определенные области деятельности, и использованию соответствующих письменных документов, обеспечивается соединение передовых научных знаний и фиксированного прошлого опыта. Формула рациональности бюрократической организации такова: методичное достижение определенного заданного результата посредством возрастающей точности расчета используемых средств.

## Контрольные вопросы

1. Раскройте особенности постановки проблем управления в Древней Греции.
2. В чем главные особенности классического научного менеджмента?
3. Перечислите главные предпосылки формирования классического менеджмента.
4. Обсудите веберовский пример трансформации в жизни и деятельности скупщика изделий домашней промышленности.
5. Обсудите, что главное в «капиталистическом духе»?
6. Раскройте особенности веберовских «идеальных типов социального действия».
7. В чем главные особенности промышленного переворота?
8. В каких аспектах развитие науки явилось предпосылкой классического менеджмента?
9. В чем главные особенности классического идеала научности?
10. В чем состоят особенности фундаментализма как гносеологической позиции и как проявляется эта позиция в классическом менеджменте?
11. Что такое интернализм? Как проявляется эта позиция в менеджменте?
12. Позиция методологического редукционизма и ее проявление в менеджменте.
13. Сформулируйте и обсудите классическое определение менеджмента.
14. Раскройте и обсудите основную идею классического менеджмента.
15. Сформулируйте и обсудите принципы классического идеала научности в менеджменте.
16. Обсудите современное значение основных идей тектологии А.А. Богданова.
17. Каковы главные особенности «научной организации управления» Ф. Тейлора?
18. Найдите выражение универсализма в позиции А. Файоля.
19. Каковы типы легитимации власти по М. Веберу?
20. Почему бюрократия, по М. Веберу, должна базироваться на деперсонализации?

## **ГЛАВА 2. «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР» В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **2.1. Гуманитарный подход в менеджменте**

Тенденция, рациональную основу которой составляет убеждение в самостоятельной методологической ценности специфических особенностей и критериев социально-гуманитарного знания, определенным образом связана с успехами гуманитарных наук, в частности истории. Не случайно XIX в. – время заметного начала ее фактического оформления – называют не только «веком пара и электричества», но и «столетием историзма». Действительно, именно в это время потрясающе раздвигается горизонт исторического исследования. Благодаря археологическим находкам в Египте и Месопотамии предметом научного изучения становится крупнейший период в истории человечества. Делаются первые шаги в изучении первобытного человеческого общества на основе археологии и антропологии.

Однако, говоря о «столетии историзма», философы и историки имеют в виду не только и даже не столько уровень конкретно-исторического познания, сколько уровень осознания его философской, методологической значимости. Фиксируя и обстоятельно анализируя эти процессы, известный английский историк Р. Дж. Коллингвуд подчеркивал: «Действительно новым элементом современной мысли по сравнению с семнадцатым веком было возвышение истории... И точно так же, как в семнадцатом и восемнадцатом столетиях, были материалисты, которые, основываясь на успехах физики в ее собственной области, доказывали, что вся реальность имеет физический характер, сегодня успехи истории привели некоторых к выводу, что ее методы приложимы ко всем познавательным проблемам, иными словами, что вся реальность имеет исторический характер»\*.

---

\* Коллингвуд Р.Дж. Идея истории. Автобиография. М., 1980. С. 199.

Представители «историзма» апеллировали не только к специфике исторического познания. Они стремились обосновать специфику всех гуманитарных наук, в том числе и «систематических». Так, В. Дильтей, один из ведущих представителей этого направления, противопоставлял «наукам о природе» не только историю, но и целый комплекс «наук о духе», объединяемых общностью употребляемого в них метода понимания.

Теоретические концепции, развитые в целях обоснования специфики гуманитарных наук, достаточно сложны и при внимательном изучении обнаруживают ряд тенденций. Наряду с тенденцией, тяготеющей к дуалистической, а затем и плюралистической трактовке научного познания, в рамках данных концепций имеется объективная и достаточно явная тенденция рассматривать в качестве подлинно идеального, эталонного только способ познания, реализованный в гуманитарных науках.



Представления о гуманитарном идеале научности, развитые в русле «историзма», «понимающей социологии», в целом являются менее четкими по сравнению с представлениями о математическом и физическом идеалах. Вместе с тем основная направленность гуманитарно-научного идеала выражена вполне отчетливо. Он противопоставляется натуралистическому подходу и сосредоточивает внимание на субъективном аспекте в познаваемой реальности и в способах ее постижения. Если в рамках натуралистического подхода социальная реальность объективируется, рассматривается по аналогии с природными объектами, то в рамках противоположного, антинатуралистического подхода социальная реальность субъективируется, принципиально рассматривается как продукт деятельности субъектов. Субъективные аспекты выступают здесь в качестве основополагающего фактора социальной жизни. Соответственно предполагается, что методы изучения социокультурной реальности должны быть принципиально иными по сравнению с методами, используемыми в рамках натуралистического подхода. Как полагал, например, В. Дильтей, и системы культуры (хозяйство, право, религия, искусство, наука), и социальные системы (семья, община, церковь, государство) «возникли из живого целого человеческой души и не могут быть поняты иначе, как из того же источника»\*. Действующий субъект стремится к достижению определенных целей, реализации интересов, удовлетворению влечений, он выбирает и оценивает различные варианты действия. Поэтому при изучении поведения людей принципиально важно подвергать специальному рассмотрению «изнутри» субъективный план действий, который и является определяющим.

---

\* *Dilthey W.* Gesammelte Schriften. Leipzig; Berlin, 1925. Bd 5. S. 148.

Суть такого понимания в социологии может быть выражена с помощью так называемой теоремы Томаса (У. Томас – известный социолог): «Если ситуации определяются как реальные, они реальны по своим последствиям»\*. В ее подтверждение Томас приводит следующий пример. Параноик, попавший впоследствии в одну из нью-йоркских больниц, убил нескольких человек, имевших несчастную привычку разговаривать сами с собой на улице. По движениям их губ он заключил, что они называют его позорными кличками, и вел себя так, будто это действительно имело место. Томас заключает: поскольку этот человек определял ситуацию как реальную, она на самом деле оказалась реальной по своим последствиям. Таким способом субъект определил ситуацию и объективировал ее посредством собственной деятельности.

---

\* См.: *Ионин Л.Г.* Понимающая социология: Историко-критический анализ. М., 1979. С. 65.

Рассмотрение ситуации через призму субъективной оценки – главная особенность антинатуралистического, «субъективистского» подхода. Имеется и другая особенность, не менее принципиальная. Сторонники гуманитарно-научного идеала настаивают на более широкой трактовке субъекта действия и познания. Если в рамках натурализма и классического идеализма субъект «суживался» до носителя только «разума» (как отмечал В. Дильтей, в жилах кантовского субъекта течет не настоящая кровь, а «разжиженный флюид разума, как чистой мыслительной деятельности») или узко практически ориентированного индивида («экономического человека» А. Смита), сторонники гуманитарного идеала хотели бы понимать человека во всем богатстве его способностей и потенций, человека «во всей его жизненной полноте» (Дильтей), человека со всеми его чувствами, желаниями и интересами. Включение такого рода субъекта в познавательный процесс представляется необходимым условием адекватности если не всякого, то, по меньшей мере, гуманитарно-научного познания. Лишь в этом случае, по мнению сторонников гуманитарного идеала, устанавливается известное тождество, особого рода интимные, родственные связи между субъектом и объектом познания – социально-культурной реальностью, которая и есть продукт реализации всех потенций и интересов «целостного» субъекта.

Такое понимание особенностей гуманитарного познания явно не согласуется с классическими представлениями об идеале научности. Это открывало возможность перехода к новым представлениям о научности. Однако данная возможность отнюдь не сразу была осознана адекватным образом. Напротив, на первых этапах обостренное внимание к особенностям гуманитарного познания сочеталось с признанием незыблемости классической парадигмы научности в целом, что приводило, с одной стороны, к резкому противопоставлению гуманитарного и естественно-научного познания, а с другой – к стремлению сам гуманитарный идеал базировать во многом на классических основаниях, что влекло за собой внутреннюю противоречивость концепций. Поэтому гуманитарный идеал в первоначальных формах выражения остается еще в рамках классической парадигмы научности. Однако объективно его

можно рассматривать как переходную ступень к новым представлениям о научности, выходящим за рамки классических оснований.

Ориентация на гуманитарный идеал научности в менеджменте обнаруживается в результатах исследований и концепциях, разработанных в школах «человеческих отношений» и «организационного гуманизма». Эти концепции составляют альтернативу классическому менеджменту, ориентированному на натурализм и даже механицизм. В противоположность классическому менеджменту в центре внимания представителей школ «человеческих отношений» и «организационного гуманизма» находится субъективный аспект организационного поведения. Однако субъективный план рассмотрения является в развитых ими концепциях фактически единственным, так что концепции оказываются почти такими же односторонними, «одномерными»\*, как и концепции классического менеджмента.

---

\* Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1995. С. 32-37.

Первое важное исследование *человеческих отношений* в организации проводилось на заводе компании «Вестерн Электрик» в Хоторне (штат Иллинойс) в конце 1920-х – начале 1930-х гг. Элтон Мейо (1880 – 1949) и его коллеги по Гарвардской школе бизнеса начали исследования, чтобы оценить воздействие усталости рабочих на производство. Исследования, продолжавшиеся более пяти лет, дали определенные результаты, касающиеся производительности и других производственных факторов, но не связанных с экономическим вознаграждением. В частности, исследования концентрировались на том, как рабочие реагируют на действия руководителей; как изменения физических условий труда влияют на выработку; как социальные взаимодействия рабочих отражаются на их работе. Важно отметить, что изначально Мейо не собирался изучать все эти взаимосвязи; эти исследования стали необходимыми после того, как первые результаты оказались весьма неожиданными. По сути дела, широкий субъективный план социального взаимодействия, включая и упоминавшуюся выше «теорему Томаса», был открыт в менеджменте неожиданно, произвольно.

В одном из экспериментов мужчинам, изготавливавшим элементы телефонных переключателей, платили сдельно. Согласно теории Тейлора, ожидалось, что они постараются собирать как можно больше элементов. Однако, к удивлению и Мейо, и руководства компании, выход продукции стабилизировался на довольно низком по сравнению с ожидаемым уровне, в основном из-за нежелания рабочих поднимать его выше некоторой точки. Выяснилось, что рабочие опасаются быть отправленными в отпуск, и, что бы ни говорили и ни делали руководители, отношение рабочих и уровень производства не изменялся. Такие результаты были совершенно неожиданны, и ничто в теории научного управления не могло их объяснить.

В другом эксперименте ученые изменяли элементы физической обстановки для группы женщин, собиравших телефонные реле, и наблюдали за изменением выработки. Предполагалось, что улучшение условий труда приведет к повышению выработки, а ухудшение может спровоцировать ее падение. Такой же эксперимент проводился и с мужчинами, изготавливавшими переключатели. Результаты обманули ожидания даже в двух отношениях. Во-первых, уровень выработки у женщин повышался после любых изменений вне зависимости от того, были ли это изменения к лучшему (улучшение освещения, расширение рабочего места, более частые перерывы на отдых) или наоборот. Очевидно, женщины реагировали отчасти на то, что они были объектом эксперимента. (Такая реакция впоследствии стала называться «эффект Хоторна».) Более того, поскольку руководители регулярно уделяли внимание женщинам и их работе, женщины, видимо, были готовы поддерживать постоянно повышенный уровень производства. Во-вторых, участники мужской группы реагировали полностью противоположным образом. Независимо от изменений условий труда мужчины несколько снижали выработку. Эти результаты, противоречащие концепциям классического научного управления, указывали на необходимость разработки новой теории.

Мейо и его коллеги заключили, что помимо формальной организационной структуры имеется неформальная социальная структура, которая ощутимо влияет на поведение и мотивацию рабочих. На мужчин, например, давила субъективная установка не производить слишком много или слишком мало и не связываться с начальством. Имелась также четкая субъективная установка на поддержку выработки группы, а не на уровень, установленный руководством. Но и мужчины, и женщины субъективно ощущали себя прежде всего членами группы и реагировали на руководство именно с этой позиции.

Таким образом, исследования Мейо и его коллег показали важность для работы внеэкономических субъективных побуждений и мотиваций, они открыли дорогу для изучения социально-психологических факторов, лежащих за пределами формальных действий и формальной структуры организаций.

Позднее многие обратили внимание на недостатки школы человеческих отношений. Более всего подвергались критике три момента.

**Первое.** Чаще всего обращали внимание на то, что теория не смогла разобраться в конфликтах, возникающих между руководителями и рабочими. Критики указывали, что хотя «хорошие человеческие отношения» способствуют облегчению ситуации при любых конфликтах, совсем недостаточно просто дать рабочему «ощутить» свою важность в ситуациях, порождающих большинство основных конфликтов (степень контроля, долговременные задачи, методы работы, цели конкретных задач). В этом отношении сторонники школы «человеческих отношений» допустили ту же ошибку, в которой они обвиняли формальные теории, – ни тот, ни другой подход не признавал того обстоятельства, что конфликты возможны и что с ними необходимо справляться.

**Второе.** Школа «человеческих отношений» почти полностью сбросила со счетов влияние формальной структуры на членов организации. Так же мало внимания обращалось на столь любимые классическими формальными теориями рационально-экономические стимулы. В последующих исследованиях обнаружилось, что в противоположность точке зрения Мейо для части рабочих, занятых на производстве, экономические стимулы служили гораздо более эффективной мотивацией, чем внеэкономические\*. Другие исследования позволили сделать аналогичные выводы по поводу денежных стимулов, значимость которых зависела от разницы по сравнению с заработной платой или окладом.

\* См.: *Whyte W.F. Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry.* N.Y., 1955.

**Третье.** Оказалось, что при создании неформальной социальной структуры гораздо более важную роль играют тип и сложность технологий, применяемых в организации, а не факторы, которые считали основными Мейо и его коллеги. Возможно, что на самом деле здесь нет противоречия с выводами школы «человеческих отношений». Технологии в современности стали играть гораздо более важную роль, чем в 1930-х гг., когда впервые был сделан акцент на человеческих отношениях. Однако такая точка зрения предполагает, что по мере изменения условий труда теории, которые ранее успешно применялись для анализа организаций, могут утратить свои возможности.

Имеются и другие претензии к подходу, разработанному школой «человеческих отношений». Школа «организационного гуманизма», проводившая исследования в 1940 – 1950-е гг., также акцентировала внимание на социально-психологических факторах. Но в центре исследований этой школы оказывалось не отношение «рабочий – начальник», а отношение рабочих к работе самой по себе, которое расценивалось как главный фактор в поддержке мотиваций и получении удовлетворения от работы.

«*Организационный гуманизм*» основывается на нескольких предположениях, которые отличаются от принятых как в классической формальной теории организации, так и в школе «человеческих отношений». **Первое** предположение утверждает, что работе присущ некоторый изначальный интерес, который сам по себе может служить стимулом для рабочего выполнять ее хорошо. Согласно **второму** предположению, люди работают для того, чтобы удовлетворять потребности и желания, как связанные с работой, так и независимо от нее. Это в свою очередь предполагает, что рабочие ищут удовлетворения в работе и что достижение этого удовлетворения является отдельной целью, связанной с самыми фундаментальными причинами, побуждающими заниматься трудовой деятельностью. **Третье** предположение говорит о том, что работа является основным интересом в жизни рабочего, а не просто тем, чем занимаются по необходимости. **Четвертое** предположение прямо следует из утверждения о том, что работа и удовлетворение от нее занимают центральное место в жизни человека. При этом руководителям следует предлагать положительные мотивации, а не исходить из того, что рабочие изначально равнодушны к своей работе и при возможности предпочли бы ее не делать. Последняя точка зрения неявно подразумевалась в классической формальной теории организации, и даже школа «человеческих отношений» разделяла ее до некоторой степени.

Одно из самых важных исследований в области «организационного гуманизма» выполнил А. Маслоу. Он писал о «самореализующемся» работнике, который достигает самой высокой степени вовлеченности в работу посредством максимального использования своих творческих способностей и личной независимости. Согласно «иерархической теории потребностей» Маслоу, человек сможет перейти на следующий уровень потребностей, если потребности всех более низких уровней удовлетворены. Высший уровень иерархии потребностей, по Маслоу, – это самореализация, ощущение личной реализации, которое возникает благодаря независимому, творческому и ответственному выполнению работы.

Среди пионеров «организационного гуманизма» был также Д. Макгрегор; он утверждал, что рабочие

могут мотивировать себя при увлеченности самой работой и желании ее выполнить. Его теория У резко отличалась от той, которую он называл теорией Х и в которой полагалось, что рабочие ленивы, склонны уклоняться от работы и их надо заставлять ее делать.

«Организационный гуманизм» тоже не избежал критики. В конкретных исследованиях было, например, обнаружено, что лишь менее 10% рабочих производственной группы предпочитали неформальные отношения, заинтересованность в работе и независимость, столь высоко ценившиеся в «организационном гуманизме». Разные рабочие имеют разные потребности, и никакой подход не может успешно их описать. Некоторые рабочие нуждались в сильном руководстве, а не в независимости; при недостаточном руководстве они испытывали разочарование и недовольство. Одни действительно работали ради денег, другие просто не ладили с коллегами; в таких ситуациях акцент на взаимодействии в группе вместо разрешения существующих проблем породил бы новые. Да и остальные работники не особенно хотели участвовать в принятии административных решений. Наконец, были такие, которые желали удовлетворить определенные потребности и вовсе не стремились выйти на более высокий уровень. Все это свидетельствовало о том, что необходимо принимать во внимание разные потребности сотрудников.

Таким образом, однозначная «онтология субъективности», которую в виде универсальной иерархии потребностей пытались создать в школе «организационного гуманизма», не смогла справиться с реальным многообразием ситуаций.

## 2.2. Теория человеческой мотивации\* (А.Х. Маслоу)

\* *Maslow A.H.* A Theory of human motivation // Psychological Review. № 50; *Maslow A.H.* A preface to motivation theory // Psychosomatic med. 1943. № 5. P. 85-92; *Adler A.* Social Interest. L., 1938; *Canon W.B.* Wisdom of the Body. N.Y., 1932; *Freud S.* The Ego and the Mechanism of Defense. L.: Hogarth, 1937.

А. Маслоу определил мотивацию как «изучение предельных целей человека». Хотя все люди имеют, в сущности, одни и те же цели, различные культуры оказывают влияние на способы достижения этих целей. Движущей силой мотивации является то, что люди никогда в полной мере не достигают поставленных перед ними целей. Как только достигнута цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся другой потребности.

Маслоу сформулировал три базисных принципа, характеризующих природу человека, которые лежат в основе его теории: 1) люди являются животными, обремененными потребностями, которые никогда не могут быть удовлетворены; 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию; 3) существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня – на самом вершине.

*Потребности и мотивация*, проявляющиеся на разных уровнях, требуют от менеджеров обеспечения максимально возможных благоприятствующих условий для их удовлетворения, которые могут быть представлены во взаимосвязанном виде (табл. 2.1).

Т а б л и ц а 2.1. Потребности, по Маслоу, мотивация потребителей и рекомендации для организаций

Потребности	Мотивация потребителей	Рекомендации для организаций
Физиологические	Необходимость потреблять товары для того, чтобы избежать ущерба и опасности или выжить (пища, вода, кров) – на базисном уровне; экологически чистые продукты, контроль за излучениями – на более высоком уровне	Необходимость адекватной заработной платы для выживания и здоровья сотрудников, обеспечение безопасности труда, наличие столовой, туалетов и т.п.
Безопасности	Потребность в безопасности и в поддержании достаточно приличного стандарта жизни (одежда, жилище, товары для домашнего хозяйства, транспорт и т.п.)	Необходимость создания устойчивой рабочей атмосферы, медицинского обслуживания и охраны здоровья, надежных контрактов найма, забота о требованиях эргономики, освещении, местах отдыха и т.д.

Социальные	Потребность в принадлежности к определенным группам (потребительские товары, предметы роскоши, развлечения, свободное время и т.д.)	Необходимость обеспечить место и время для межличностного общения, обсуждения с коллегами социальных событий, а также участия в организации собственной работы и совместно с другими менеджерами заниматься определением стратегии, организацией служащих (ассоциации членов персонала, профессиональные ассоциации, профсоюзы и т.п.)
Самоуважение	Потребность в статусе и признании со стороны других и потребность в отличительных индивидуальных свойствах (модные товары, товары, отражающие стиль жизни и надлежащую нишу рынка и т.д.)	Необходимость способствовать достижению успеха, создать благоприятные возможности для продвижения и личного престижа, денежные и иные поощрения, должностные звания, служебные автомобили, привилегии и т.д.
Самореализация	Потребность в личном развитии и самовыражении (образование, сферы специальных интересов, альтруистические устремления, общественная, благотворительная, политическая деятельность и т.д.)	

Маслоу разделил потребности в своей иерархии на две большие категории: базовые потребности (физиологические, безопасности и социальные) и потребности самоуважения и самореализации (роста и развития). Базовые потребности удовлетворяются за счет факторов, так или иначе внешних по отношению к личности. К ним относятся, например, пища, здоровая окружающая среда, окружающая социальная среда, друзья и любимые люди. Потребности роста присущи личности, ее внутренним характеристикам. Согласно разработанному Маслоу принципу иерархии, потребности каждого нижнего уровня становятся актуальными для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Высшая потребность, собственно человеческое в человеке – самореализация. В своей книге «Мотивация и личность», вышедшей в 1943 г., Маслоу писал: «Музыкант должен сочинять музыку, художник должен рисовать, поэт должен писать стихи, если они хотят быть полностью счастливы. Человек должен быть тем, кем он может быть. Эту потребность мы можем назвать самореализацией. Это относится к желанию самовыражения, а именно, к тенденции человека актуализироваться в том, кем он может потенциально быть... желание становится все больше и больше тем, кем он является, становится полностью тем, кем он способен стать». Хотя теория Маслоу не подтверждена эмпирически, но благодаря своим универсальным объясняющим возможностям послужила основой для многих современных моделей мотивации труда.

Изучая мотивацию развития личности, Маслоу сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самореализующимся личностям.

1. Более адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, интерес к неизведанному.

2. Принятие себя и других такими, какие они есть, отсутствие искусственных, защитных форм поведения и неприятие такого поведения со стороны других.

3. Спонтанность проявлений, простота и естественность. Такие люди соблюдают установившиеся ритуалы, традиции и церемонии, но относятся к ним с должным юмором. Это не автоматический, а сознательный конформизм лишь на уровне внешнего поведения.

4. Деловая направленность. Такие люди заняты обычно не собой, а своей жизненной задачей или миссией. Они часто соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента. Поэтому все они в какой-то мере являются философами.

5. Склонность к одиночеству. Для таких людей характерна позиция отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям извне.

6. Автономия и независимость от окружения – устойчивость под воздействием деструктивных сил.

7. Свежесть восприятия – нахождение каждый раз нового в уже известном.
8. Предельные переживания, характеризующиеся ощущением исчезновения собственного Я.
9. Чувство общности с человечеством в целом.
10. Дружба с другими самоактуализирующимися людьми, узкий круг людей, отношения с которыми весьма глубокие. Отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.
11. Демократичность в отношениях. Готовность учиться у других.
12. Устойчивые моральные нормы. Самоактуализирующиеся личности ведут себя нравственно. Остро чувствуют добро и зло; они ориентированы на цели. А средства всегда подчиняют этим целям.
13. «Философское» чувство юмора. Они относятся с юмором к жизни в целом и к самим себе, но никогда не считают смешной чью-либо ущербность или невзгоды.
14. Креативность, не зависящая от того, чем человек занимается, и появляющаяся во всех действиях самоактуализирующейся личности.
15. Критичность или некоторый космополитизм. Они не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое. Не являясь конформистами, они в то же время не склонны к бездумному бунтарству. Самоактуализирующиеся личности не идентифицируются со своей культурой, ощущая себя в большей степени представителями человечества в целом, чем представителями своей страны. Поэтому они нередко оказываются в изоляции в той культурной среде, которую не желают принять.

По подсчетам Маслоу, самоактуализирующиеся личности составляют ничтожное меньшинство (около 1% населения). Они представляют собой образец психологически здоровых и максимально выражающих человеческую сущность людей и служат эталоном для большинства.

Многие критики согласны с тем, что потребности самого высокого уровня, т.е. потребности самоактуализации, не имеют достаточно четкого определения и обычно относятся к совершенно непредсказуемому поведению, которое отражает широкий спектр культурных и индивидуальных различий. При обсуждении влияния мотивации на экономическое и профессиональное поведение отмечается, что вряд ли все потребности можно четко классифицировать, используя две или даже пять категорий, к тому же совершенно неочевидно, что они образуют иерархию или переключаются в каком-либо определенном порядке. Однако важно отметить, что имеются различные потребности и что различные примеры ощущаемых выгод и типов поведения будут ассоциироваться с каждым отдельным видом потребности. Можно полагать, что неэкономические потребности будут сопровождаться поведением, которое не управляется экономическими соображениями или ценой.

Маслоу показал большое значение поддержания благоприятных условий труда в разработанной им *«теории угрозы»*. Люди в организации, так же как и население в целом, испытывают сильный психологический стресс, когда попадают в опасные ситуации. Когда человек сталкивается с проблемами, мешающими достижению его целей, возникает конфликт. Особо экспрессивная форма конфликтов – **у г р о ж а ю щ и е к о н ф л и к т ы**, когда человек в организации вынужден выбирать между одинаково важными, но взаимоисключающими целями. Например, коммерческого директора, который занимает выборную должность в местном муниципалитете, просят переехать для жительства в другой город, так как ему предстоит повышение по службе. Но в таком случае ему придется отказаться от депутатских обязанностей, что, по его мнению, нанесет ущерб его социальному статусу и не позволит сдержать свои предвыборные обещания. Индивид находится в состоянии выбора: отдать предпочтение карьере или быть верным слову, данному избирателям.

Более острая и серьезная форма конфликта, выделяемая Маслоу, – это **к а т а с т р о ф и ч е с к и й к о н ф л и к т**. Так, в предыдущем примере коммерческий директор может или продвигаться по службе, или сохранить свой депутатский статус и обязанности. Другое дело, когда человеку предложили выйти на пенсию. У него не существует выбора: он должен оставить дело, которому посвятил свою жизнь, сидеть дома или устроиться в другую организацию, в которой его никто не знает и он никому не нужен. Ситуации такого рода Маслоу характеризовал как катастрофический конфликт. Катастрофические конфликты представляют собой большую общественную и индивидуальную опасность: невозможность сделать рациональный выбор нередко ведет к суициду.

Большая часть наиболее известной книги Маслоу *«Мотивация и личность»* посвящена обсуждению характеристик самореализующейся личности. В то время как большинство психологов обращали внимание прежде всего на патологические отклонения в психике человека, Маслоу дает понимание здоровой человеческой личности, связывая здоровье с самореализацией. Первой существенной отличительной чертой самореализующейся личности является ее индивидуальная установка по

отношению к окружающей действительности. Самореализующиеся люди «живут скорее в реальном мире природы, чем среди искусственного нагромождения идей, абстракций, верований, ожиданий и стереотипов, которые люди в большинстве своем путают с реальным миром». Самореализующиеся личности воспринимают реальность как таковую, а не то, что принято считать реальностью, или то, что хотелось бы видеть реальностью; им не присущ эгоизм, они живо воспринимают проблемы и жизнь других людей. Однако если даже самореализующиеся личности и заботятся о благосостоянии других людей, в повседневности они заняты проблемами, поэтому они часто производят впечатление холодных и надменных индивидов. Несмотря на эти внешние проявления отчужденности, люди такого типа стремятся к тесным отношениям с близкими им людьми. Более полное познание близких образует постоянную цепь такой личности. Потребностями самореализующейся личности также становятся потребности в партнерстве, проявляющиеся в заботе, которая является существенным элементом дружеских взаимоотношений. Портрет такой здоровой личности, нарисованный Маслоу, представляет нам человека, который нуждается в уединении, но любит ближних и заботится о них. Самореализующаяся личность ставит перед собой цели и работает для их достижения, вместе с тем она руководствуется принципами и этическим кодексом, который заставляет ее иногда предстать в глазах других настолько «доброй», что другие могут даже невзлюбить человека, который столь явно демонстрирует ролевою модель для более «нормальных» людей в своей организации.

Несмотря на то что разработанная Маслоу теория иерархии потребностей остается популярной, она не свободна от ряда недостатков. Прежде всего теория не дает возможности рядовым сотрудникам определять свои собственные уровни потребностей. Если эти уровни трудно выделить, то менеджерам также трудно разработать эффективные методы мотивации.

### **2.3. Человеческая сторона предпринимательства\* (Д. Макгрегор)**

\* *McGregor D.M. The Human Side of Enterprise. N.Y., 1960; McGregor D.M. Leadership and Motivation. Boston, 1966; McGregor D.M. The Professional Manager N.Y., 1967.*

Характеризуя ситуацию, сложившуюся в теории менеджмента к середине 1950-х гг., Д. Макгрегор отмечает, что общественные науки находятся в таком же положении, в каком были физические науки в период исследования энергии атома в 1930-е гг.: достаточно очевидно, что прошлое понимание природы человека неадекватно и во многих отношениях неправильно. Становится все более ясно, что при соответствующих условиях творческий потенциал человека, сила которого еще до сих пор целиком не осознана, может проявиться в организационной обстановке. Знание в области теории менеджмента развивается стремительно. Однако мы не можем подсказать промышленному менеджменту, как просто и экономично применять эти новые знания. Без сомнения, потребуются годы исследований, большие затраты на них, огромный объем творческого воображения теоретического менеджмента для того, чтобы выяснить, как применять эти растущие знания для организации человеческой работы в промышленности.

Макгрегор рассматривает предположения о поведении человека, лежащие в основе управленческих действий. Традиционная концепция администрации (на примерах работ А. Файоля) основана на ряде представлений, которые в совокупности составляют *теорию X*.

- ♦ Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации – деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач.
- ♦ Относительно людей менеджмент – это процесс направления их работы, их мотивации, контроля их действий, изменения их поведения (если этого требуют нужды организации).
- ♦ Без активного вмешательства со стороны менеджеров люди были бы пассивны и даже были бы настроены против нужд организации. Следовательно, их следует убеждать, награждать, наказывать, контролировать – их деятельность должна направляться. Это и есть задача менеджмента.

За этой общепринятой теорией стоят несколько дополнительных представлений, менее точных, но весьма распространенных:

- ♦ обыкновенный человек по природе своей лентяй – работает так мало, насколько это возможно;
- ♦ у него не хватает честолюбия, он не любит ответственности, он предпочитает, чтобы им управляли;
- ♦ по своей природе он эгоцентричен, безразличен к организационным нуждам;
- ♦ человек сопротивляется переменам;
- ♦ он легковерный, не очень способный, готовая добыча для шарлатана и демагога.

Эти положения, по утверждению Макгрегора, определяют понимание человеческого фактора

экономической организации, и из этого понимания следовало, что эффективный менеджмент должен быть «жестким» или «сильным». В этом случае методы управления поведением основываются на принуждении и угрозах (обычно скрытых), тщательном наблюдении, жестком контроле за поведением. Однако менеджмент может быть «мягким» или «слабым». Здесь методы управления поведением основываются на податливости, удовлетворении человеческих требований, стремлении к достижению гармонии. Предполагалось, что тогда люди будут послушными и будут охотнее воспринимать управление.

Эта область была довольно хорошо исследована в течение последнего полувека, в результате чего менеджмент кое-чему научился. Имеются некоторые сложности в «жестком» подходе. Сила вызывает сопротивление: уменьшение производительности, антагонизмы, межгрупповые конфликты, неявный, но эффективный саботаж целей менеджмента. Осуществлять этот «жесткий» подход особенно трудно в период полной трудовой занятости.

Есть сложности и при применении «мягкого» подхода. Он часто ведет к разрушению менеджмента: к гармонии – возможно, но одновременно и к безразличию к работе. Люди используют преимущества «мягкого» подхода, однако они ожидают от администрации все больших уступок и стремятся прилагать все меньше усилий.

Макгрегор отмечает, что в настоящее время популярным является подход «твердость, но справедливость», представляющий собой попытку достижения преимуществ как твердого, так и сильного подходов. Это напоминает выражение Ф. Рузвельта: «Говори мягко, но имей при себе большую палку».

Однако новые открытия в области общественных наук бросают вызов всем ранее существовавшим представлениям о человеке, его природе и о целях менеджмента. Оценивая современную ему ситуацию в области обществоведения, Макгрегор отмечает, что хотя эти новые представления, которые исходят из лабораторий, клиник, школьных комнат, семьи и даже в некоторой степени из самой промышленности, еще не достаточно экспериментально обоснованы, но становится все более ясно, что поведение человека не является следствием врожденных его качеств. Это, скорее всего, качества, которые вырабатываются у него под воздействием природы промышленной организации, философии менеджмента, политики и практики. Общепринятый подход теории *X* основывается на ошибочных представлениях о том, что есть причина, а что есть следствие.

Для того чтобы определить, почему общепринятый подход менеджмента является неадекватным, необходимо рассмотреть вопрос мотивации. Мотивация определяется потребностями. Человек – существо, постоянно испытывающее те или иные потребности, и, как только одна из них удовлетворяется, ее место занимает другая. И это – бесконечный процесс, он продолжается от рождения человека до его смерти.

*Человеческие потребности* можно обобщить в несколько групп и расположить их по степени значимости. На низшем уровне находятся *физиологические* потребности, значение которых превосходит все остальные в том случае, когда эти потребности не удовлетворены. Человек живет «хлебом единым», когда его нет. Если обстоятельства складываются так, что желудок пуст, потребности человека в любви, социальном положении, признании отходят на второй план. Но когда человек ест достаточно и регулярно, голод перестает быть главным мотивирующим фактором. То же можно сказать и о других физиологических потребностях человека – в отдыхе, жилище, личной безопасности.

Удовлетворенная потребность не мотивирует поведение. Это важное положение часто игнорируется при традиционном подходе к управлению людьми. Если, например, взять нашу потребность в воздухе, то она никак не отражается на нашем поведении, за исключением того случая, когда нас могут его лишить.

Когда физиологические потребности человека удовлетворены и он больше не чувствует страха по поводу своего физического благополучия, его поведение начинают определять *социальные* потребности – чувство сопричастности к общему делу, потребность в общении, признания окружающих, потребность во взаимной любви и дружбе.

Макгрегор отмечает, что современная ему теория менеджмента признает существование этих потребностей, но для нее характерно неправильное представление о том, что эти социальные потребности могут порождать опасность для организации. Исследования показали, что работа сплоченного, единого коллектива при соответствующих условиях может быть намного более эффективной для достижения целей организации, чем работа людей по отдельности.

Менеджеры, опасаясь противодействия их усилиям, направленным на достижение организационных



целей, часто прикладывают немало сил для контроля и направления работы персонала способами, которые противоречат естественному «группированию» человеческих потребностей. Когда социальные потребности человека и, возможно, его потребность в защищенности не удовлетворены, он настроен против целей организации – проявляет сопротивление, ненависть, отчужденность. Но его поведение является скорее следствием, чем причиной.

Над социальными потребностями надстраиваются так называемые эгоистические потребности, которые в свою очередь подразделяются на две группы:

- ♦ потребности, которые относятся к чувству собственного достоинства, – потребность быть уверенным в себе, быть независимым, потребность в достижениях, знаниях и умениях;
- ♦ потребности, которые относятся к репутации человека, – потребность иметь определенный социальный статус, быть признанным, потребность в поощрении, в заслуженном уважении сотрудников.

Рядовая промышленная организация предоставляет немного возможностей для удовлетворения этих эгоистических потребностей для низших членов своей иерархии. Традиционные методы организации работы, особенно в массовом, серийном производстве, мало обращают внимания на эти аспекты человеческой мотивации. Если бы практическое осуществление научного менеджмента было специально организовано так, чтобы пресекать эти потребности, то вряд ли эта цель была бы достигнута лучше, чем сейчас.

Наконец, вершина в иерархии человеческих потребностей – это то, что Макгрегор называет потребностями в с а м о в ы р а ж е н и и . Это потребность человека в раскрытии своего собственного потенциала, в непрерывном саморазвитии, а в самом широком смысле – в творческом самовыражении.

Он отмечает, что условия современной жизни дают ограниченную возможность для реализации потребностей самовыражения.

Если потребности низших уровней удовлетворены, они больше не интересуют человека, они как бы более не существуют. Менеджеры часто спрашивают: «Почему люди столь не продуктивны? Мы платим хорошую зарплату, предоставляем хорошие условия для работы, у нас замечательные дополнительные льготы и полная занятость. Но все же не видно, что люди готовы отдавать более чем минимум усилий».

Дело в том, что менеджмент, предоставив возможности для удовлетворения физиологических потребностей и потребностей в защищенности, тем самым повысил мотивацию в отношении социальных и, возможно, эгоистических потребностей. Пока на работе нет возможностей удовлетворить эти потребности высших уровней, люди будут чувствовать лишения, и эти лишения отражаются на их поведении. При таких условиях, если менеджмент продолжает концентрироваться на физиологических потребностях человека, его воздействие будет заведомо неэффективно. При этом работники будут настоятельно требовать больше денег. Для них становится более всего важно приобретать товары и пользоваться услугами, которые доставляют ограниченное удовлетворение, компенсируют нереализованные потребности. Хотя деньги имеют ограниченную ценность в удовлетворении многих потребностей высших уровней, они могут стать предметом интереса, если являются единственным доступным средством удовлетворения потребностей.

Принятая в классических концепциях менеджмента теория «кнута и пряника» в мотивации хорошо срабатывает лишь при определенных обстоятельствах. Менеджмент может предоставить или не предоставить человеку способы удовлетворения его физиологических потребностей и потребности в безопасности. Такими способами являются и работа сама по себе, и заработная плата, и условия работы, и дополнительные льготы. С помощью этих способов человека можно держать под контролем так долго, как долго он борется за свое существование.

Но теория «кнута и пряника» перестанет действовать, как только человек достигнет достаточного для себя уровня существования и когда его можно будет мотивировать потребностями более высоких уровней. Такой менеджмент не может предоставить человеку возможности для развития чувства самоуважения, или уважение его коллег, или удовлетворение потребности самовыражения. Этого можно достичь с помощью таких условий, когда человека всячески поддерживают и дают возможность стремиться к удовлетворению от работы для самого себя. Если же такие условия не созданы, человек будет разочарован.

Но создание таких условий не является «контролем». Это не самый лучший метод управления поведением. Таким образом, менеджмент находится в странном положении. Высокий уровень жизни, созданный современными технологиями и ноу-хау, дает возможность удовлетворить наши физиологические потребности и потребности в безопасности. Но, делая возможным удовлетворение

потребностей низших уровней, менеджмент «кнута и пряника» не может использовать такие средства мотивации, вознаграждения, ожидания, стимулы или же угрозы и другие принудительные меры.

Философия менеджмента посредством управления и контроля независимо от того, мягкий он или жесткий, неадекватна для мотивации, поскольку человеческие потребности, на которые опирается рассматриваемая теория, не являются на сегодняшний день существенными мотивирующими факторами. Управление и контроль по существу бесполезны для мотивации людей, доминирующими потребностями которых являются социальные или эгоистические. В настоящее время и жесткий, и мягкий подходы терпят фиаско, так как они не соответствуют изменившимся социально-экономическим условиям жизни людей.

Люди, лишённые возможности удовлетворить на работе важные для себя потребности высшего порядка, ведут себя именно так, как можно предсказать – они становятся ленивыми, пассивными, сопротивляются переменам, им не хватает чувства ответственности, они готовы воспринимать демагогию, неразумные требования экономических льгот.

Рассмотрев недостатки классических представлений о природе человека и методах управления организационным поведением людей, Макгрегор представил следующие основные принципы более адекватной, с его точки зрения, теории мотивации и человеческой природы, которую он назвал *теорией Y*:

- ♦ Цель менеджмента – эффективное управление ресурсами организации – деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач.
- ♦ Люди по своей натуре не пассивны и не настроены против нужд организации. Они начинают проявлять себя таким образом только в результате некоторого опыта работы в данной организации.
- ♦ Мотивация, возможности к дальнейшему развитию, готовность брать на себя ответственность, способность вести себя в соответствии с целями организации – все это присуще людям. Обязанность менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить возможности для проявления этих качеств.
- ♦ Существенной задачей менеджмента является создание таких условий и методов управления в организации, чтобы люди, направляя свои усилия на достижение целей организации, достигали своих личных целей наилучшим образом.

Однако теория Y не подразумевает, что менеджмент сложил свои полномочия, что отсутствует лидерство, что снижается роль стандартов или других управленческих характеристик, т.е. то, что обычно соотносят с «мягким» подходом в теории X.

В соответствии с взглядами Макгрегора принцип, который выведен из теории X, – это управление и контроль, осуществляемые авторитетом. Напротив, теория Y основана на принципе интеграции, т.е. создании таких условий, при которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энергию на достижение успеха предприятия. Такой принцип интеграции в буквальном смысле создает условия, при которых отдельные личности достигают собственных целей, внося при этом вклад в достижение целей всей организации.

То, каким образом менеджер понимает человеческую природу и «базисные» формы организационного поведения человека, имеет важное значение, так как, по Макгрегору, то, во что человек верит как в истину, побуждает его поступать соответствующим образом. Подобное поведение в свою очередь побуждает и других поступать так, как от них этого ожидают. Именно таким образом люди создают самореализующиеся пророчества. Если менеджер допускает, что его подчиненные ленивы, безответственны и их надо принуждать упорно работать, то вполне вероятно, что будет создана система поощрения и оценки, обеспечивающая такие условия, при которых подчиненные будут вести себя в соответствии с ожиданиями менеджера. Будут выработаны четкие нормы и правила, менеджеры будут контролировать не только выполнение работы, но и ее качество в соответствии с требованиями. Работники быстро приспособятся к новой системе и в конце концов будут вести себя так, как это предсказывает теория X.

Сложность применения теории Y на практике обусловлена тем, что люди привыкли в промышленной организации к тому, что ими управляют, манипулируют, контролируют их действия, и к тому, чтобы удовлетворять свои социальные и эгоистические потребности, а также потребности в самовыражении вне организации. Это характерно для менеджмента точно так же, как и для работников. Настоящее «гражданство на производстве» – нереальная идея, смысл которой большинство членов промышленной организации даже не обдумывало.

Однако прогресс осуществляется маленькими шажками. Макгрегор отмечает некоторые новые явления в менеджменте, которые полностью согласуются с теорией Y.

- ♦ *Децентрализация и делегирование.* Это пути освобождения работников от слишком жесткого контроля в рядовой организации, что предоставляет им больше степеней свободы в управлении своим поведением, позволяет принимать ответственность за определенные действия и тем самым удовлетворять свои эгоистические потребности.
- ♦ *Расширение фронта работ* – объединение нескольких работ в одну, обеспечение целостности задания. Эта идея, впервые примененная в Ай-Би-Эм и в «Детройт Эдисон», вполне согласуется с теорией Y. Расширение фронта работ способствует принятию решений на нижних этажах организационной вертикали, предоставляет возможность удовлетворить социальные и эгоистические потребности. Реорганизация работы на уровне завода предлагает одну из наиболее интересных возможностей для инноваций, согласуемых с теорией Y.
- ♦ *Консультативный менеджмент и соучастие.* При подходящих условиях консультативный менеджмент одобряет стремление работников управлять своей созидательной энергией для организационных целей, предоставляет им возможность участвовать в процессе принятия решений, что должным образом воздействует на работников, способствует удовлетворению их социальных и эгоистических потребностей.
- ♦ *Оценка интенсивности труда.* Даже беглое изучение общепринятых программ оценки интенсивности труда в рамках менеджмента создает впечатление, что они полностью соответствуют теории X. В действительности большая часть таких программ имеет тенденцию относиться к индивиду, как если бы он работал на сборочном конвейере.

Несколько компаний, среди которых «Дженерал Миллс», «Энсал Кемикал» и «Дженерал Электрик», экспериментировали с подходами, в которых рабочие и служащие сами устанавливали для себя свои цели и задачи и сами оценивали интенсивность труда за год или за полгода. Менеджер по-прежнему играет роль лидера в этом процессе, и эта роль требует от него гораздо большей компетентности, чем при обычном подходе. Помимо всего прочего, человека одобряют, если он берет на себя больше ответственности при планировании и оценке своего вклада в достижение целей организации. Таким образом, работники получают большие возможности для удовлетворения своих эгоистических потребностей и потребностей в самовыражении внутри организации.

Макгрегора критиковали за то, что он представлял лидерство исключительно в категориях теорий X и Y, тогда как в действительности работники имеют определенные характеристики, которые описаны одновременно в обеих теориях. На самом деле Макгрегор, несомненно, осознавал опасность мышления в категориях этих двух крайностей и с самого начала указывал, что менеджерам следует выборочно адаптировать степень контроля к уровню зрелости или зависимости подчиненных. Незрелые и зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле. Вероятно, к ним подходит большая часть допущений, составляющих теорию X. Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и в первую очередь к ним относятся допущения теории Y.

## **2.4. Поведенческая теория социальных целей\* (Р.М. Сайерт, Дж.Г. Марч)**

\* *Ceyert R.M., March J.G. A Behavioural Theory of Organizational Objectives / Masson Haire (ed.) // Modern Organization Theory. N.Y., 1959. P. 76-90; Ceyert R.M., March J.G. Research on a behavioural theory of the firm// Management Review. 1959.*

Организации принимают решения в том же смысле, как это делают индивиды: организация как целое поступает так, как если бы существовала центральная система координации и контроля, способная давать целевые предписания для всей системы. В силу того что «центральная нервная система» большинства организаций отлична от нервной системы человека, авторы осторожно относятся к рассмотрению коллективного принятия решения и индивидуального выбора с помощью одинаковых терминов. Тем не менее коллективный выбор является законным и важным объектом исследовательского внимания.

Теории коллективного принятия решений, как и теории индивидуального выбора, разделяются на два класса. Нормативные теоретики, в частности экономические теоретики фирм, нацелены на совершенствование рациональности организационного выбора. Последние разработки в использовании математики для решения проблем экономического выбора вполне представляют такую традицию. Эмпирическая теория организационного выбора имеет менее четкую традицию и значительно слабее разработана.

Настоящие усилия развить поведенческую теорию организационного выбора представляют собой попытку преодолеть расхождение между важной проблемой принятия решений в организациях и нашим

пониманием того, как в действительности принимаются решения в организациях. Исследование в целом базируется на трех исходных соображениях.

Первое из них состоит в том, чтобы развивать скорее эмпирическую теорию, а не нормативную. Интерес авторов сосредоточен на установлении того, как сложные организации принимают решения, а не как они должны это делать. Не отрицая важности нормативной теории, авторы все же убеждены, что главный путь требует эмпирических знаний.

Второе соображение заключается в сосредоточении на классических проблемах, давно изучаемых в экономической теории – ценообразовании, распределении ресурсов и капиталовложений. Этим способом предполагается преодолеть некоторые трудности имеющейся организационной теории. Посредством введения организационных предложений в модели сложных систем можно надеяться на повышение точности. В настоящее время имеющаяся организационная теория как основа для предсказаний внутри организаций позволяет осуществлять важные предсказания в общей форме: если изменяется  $x$ , то изменяется  $y$ . Очень редко находятся параметры функций или более совершенные предсказания для ситуаций, в которых принятые обязательства не реализуются.

Третье соображение состоит в приближении к теории процесса, посредством которого принимаются решения в организациях. Ориентация на теории процесса не нова. Она типична для многих теорий прошлого. Представление, что нужно критично относиться к предположениям, является резонным. Традиционно главная дилемма организационной теории состояла в выборе между включением в теорию всех черт организации, которые представляются релевантными, и превращением модели в простую систему, что делало ее нереалистичной. В действительности с помощью классической математики добились немногого. С внедрением компьютера и моделирования формируется методология, позволяющая уделять большее внимание реальному процессу без утраты предсказательной точности, существенной для проверки.

В разработанных моделях можно выделить четыре главные подсистемы. Ввиду того что они работают относительно независимо, их можно рассматривать как четыре главные теории общей поведенческой теории принятия решений: 1) организационных целей; 2) организационных ожиданий; 3) организационного выбора; 4) организационного осуществления.

**Организация как коалиция.** Организацию можно представить в виде коалиции, союза. Это союз отдельных индивидов, некоторые из них объединены в более частные коалиции. В организациях, занимающихся бизнесом, речь идет о коалициях менеджеров, рабочих, держателей акций, заказчиков, покупателей, юристов, представителей налоговой службы и т.д.; в правительственных организациях – это коалиции администраторов, рабочих, клиентов и т.д.; в благотворительных организациях – меценатов, добровольцев, доноров и т.п.

Взгляд на организацию как на коалицию предполагает, конечно, некоторые новые интерпретации организационной теории, в которых принята сходная основная позиция. В частности, речь идет о теории стимулирующих выплат, теории игр и теории команд. Все эти теории субстанциально эквивалентны. Каждая из них исходит из следующего:

- ♦ организация включает индивидуальных участников с широко варьируемыми (потенциально) полномочиями;
- ♦ участники организаций посредством субсидий и частичных оплат вступают в коалиционное соглашение по поводу целей игры; это соглашение специфицирует порядок предпочтений (или организационных целей) для коалиции;
- ♦ после соглашения коалиция может выступать в качестве единого стратега, предпринимателя и т.д.

Такая формулировка позволяет немедленно продвинуться к современной теории принятия решений, которая является важной частью последних исследований в области нормативной организационной теории. Тем не менее соглашение по поводу основных направлений работы вряд ли можно считать хорошим отображением реальных организационных целей. Изучение организационных целей показывает, что это соглашение по поводу целей, допускающих различную интерпретацию. Такое соглашение, несомненно, важно для выбора внутри организации, но это еще очень далеко от ясных, недвусмысленных предпочтений. Изучение показывает далее, что за пределами этого соглашения остается несогласованность относительно второстепенных целей: в определенное время организация может преследовать одну цель, а в другое (частично непоследовательно) – другую цель; различные части организации могут демонстрировать приверженность различным целям в одно и то же время. Наконец, исследование показывает, что большинство организационных целей принимает скорее форму

пожеланий, нежели императивов «максимизации» или «минимизации» чего-либо, и что уровень пожеланий изменяется в связи с опытом.

В предлагаемой теории имеются три главных направления, в которых определяются *цели коалиции*. Первое из них – заключение сделки, посредством которой фиксируются композиция и основные условия. Второе – внутренний организационный процесс контроля, с помощью которого цели стабилизируются и детально разрабатываются. Третье – процесс корректировки опытом, посредством которого коалиционное соглашение изменяется в соответствии с изменениями внешних условий. Каждый из этих процессов нуждается в более подробном рассмотрении.

**Формирование целей коалиции посредством соглашения.** Главная проблема в развитии теории формирования коалиций – это проблема соглашения по поводу вознаграждений. Вознаграждение возможно в различных формах: деньги, персональный рост, авторитет, организационная политика и т.д. Выигрыш организации не имеет фиксированного уровня, который распределяется среди ее членов. Как раз напротив, общий объем вознаграждений, которые могут быть распределены среди членов коалиции, есть функция коалиционной композиции; и общая эффективность реальных вознаграждений зависит от распределения, осуществленного внутри коалиции. Эффективность не поддается консервации.

Например, если мы можем представить ситуацию, в которой любая диада есть жизнестойкая коалиция (например, партнерство по эксплуатации предположения, что стоимость жизни в коалиции дешевле, чем жизни поодиночке), мы можем предсказать большую общую эффективность такой диады, в которой члены дополняют друг друга, а не конкурируют между собой. Обобщенно говоря, партнерство взрослого населения в женско-мужских диадах, возможно, более эффективно, нежели коалиция участников в сексуально гомогенных парах.

Такая ситуация делает теорию игр не соответствующей задачам изучения организационного аспекта вознаграждений. Но проблема, в сущности, гораздо глубже. Второе требование таких теорий, как теория игр, теория команд, состоит в том, что после решения вопроса о вознаграждениях, определяется порядок исполнения. Весь конфликт сосредоточен в заключении сделки по поводу вознаграждения. Например, контрактная форма этих теорий предполагает, что владелец предприятия имеет определенную цель. Затем он выбирает точку опоры, с помощью которой можно достичь этой цели. В обмен за плату контракт служащих определяет, что от них требуется внутри рамок конкретных условий. За некоторую цену служащие принимают «организационную» цель.

Странная черта такой концепции состоит в том, что она дает асимметричное описание коалиции. Случайно ли мы называем выплату заработной платы «расходами», а выплату дивидендов «прибылями»? Почему в наших квазигенетических моментах мы склонны говорить, что вначале был менеджер и он нанимает рабочих и использует капитал? Для разработки собственной теории авторы приводят два аргумента. Во-первых, с их точки зрения, отмеченная асимметричность серьезно запутывает понимание организационных целей. Путаница возрастает в связи с тем, что в конечном счете побуждает говорить, что цели организации состоят в увеличении прибыли, а не в увеличении заработной платы Сэма Смита, помощника дворника.

Во-вторых, несмотря на отмеченное обстоятельство, одни члены коалиции действительно серьезно отличаются от других. Например ясно, что служащие и управленческий персонал предъявляют различные требования к организации. В их договоре сторона оплаты выступает традиционно в виде классической функции от порядка исполнения. К тому же некоторые члены коалиции (например, многие держатели акций) уделяют по соглашению существенно меньше времени самой коалиции, нежели другие. Эта характеристика обычно используется для проведения границ между «внешними» и «внутренними» членами коалиции. Таким образом, важная часть членов коалиции является пассивной большую часть времени.

Хотя мы существенно редуцируем размер и сложность коалиции относительно целей, мы все еще имеем дело с чем-то более сложным, чем индивидуальный предприниматель. Это происходит вследствие заключения договора внутри активной группы, что означает возрастание организационных целей. Вознаграждения далеки от того, чтобы быть выражением фиксированной, допускающей изменения основы и представляют собой центральный процесс спецификации целей. Так, значительное количество этих вознаграждений осуществляется в форме властных решений. Разграничение между требованиями монетаристской стороны вознаграждения и требованиями политических соглашений является делом управленческих структур организации. Ясно, что во многих организациях такое разграничение имеет важный идеологический и, следовательно, аффективный акцент. Между тем

нивелирование разграничений в нашем поколении было постоянно достаточно сильным. Политические партии в стране резко заменили рациональность прямого монетаристского аспекта вознаграждения (например, патронаж, меценатство) на политические решения (например, экономическое законодательство). Трудовые союзы стали входить в то, что традиционно воспринимается как прерогатива политики, и требовать оплаты в этой сфере. Вооруженные силы перестали быть простыми наемными агентами режима. Все организации используют политический аспект вознаграждений.

Эту тенденцию в направлении политической стороны вознаграждений можно практически наблюдать в современных организациях, но важно то, что мы никогда не отказываемся от поддержания строгих различий в оплате. Политические решения являются важной частью метода, посредством которого формируются коалиции. В реальности организации, которые не используют данное разграничение, могут существовать только в специфических условиях.

Для иллюстрации формирования коалиции в условиях, где проблемой является не недостаток ресурсов, а совокупность дополнительных политических требований, представим себе комиссию по оформлению холла виллы, состоящую из девяти членов. Эти девять членов комиссии выдвигают индивидуально следующие требования. Картина должна быть:

- A.* Абстрактной и одноцветной.
- B.* Импрессионистской и написанной маслом.
- C.* Маленькой и овальной.
- D.* Маленькой и выполненной маслом.
- E.* Квадратной и многоцветной.
- F.* Импрессионистским квадратом.
- G.* Одноцветной и выполненной маслом.
- H.* Многоцветной и импрессионистской.
- I.* Маленькой и овальной.

В этом случае каждый потенциальный член коалиции выдвигает два простых требования. Предположим, что для принятия решения требуется пять голосов. Тогда возможны три коалиции. *A, C, D, G* и *I* могут сформировать коалицию и комиссию относительно маленькой, овальной, одноцветной, выполненной маслом, абстрактной картины. *B, C, D, H* и *I* могут сформировать коалицию и комиссию относительно маленькой, овальной, многоцветной, импрессионистской, выполненной маслом картины. *B, D, E, F* и *H* могут сформировать коалицию и комиссию относительно маленькой, квадратной, многоцветной, импрессионистской, выполненной маслом картины.

Член комиссии *D* находится в превосходной позиции – он включен в каждую из возможных коалиций. Причина ясна: его требования вполне совместимы с требованиями других.

Очевидно, что на определенном уровне общности различие между денежными и политическими вознаграждениями исчезают, так как любой аспект вознаграждений может рассматриваться как политически обусловленный. Если мы согласны выплачивать кому-то 35 тыс. долл. в год, то исполняем это в контексте политических решений, позволяющих выплачивать такую сумму.

Любое распределение ограниченных ресурсов (таких, как деньги), конечно, ограничивает альтернативы для организации. Но ограниченность ресурсов не единственный класс проблем. Некоторые политические требования резко не согласуются с другими требованиями, некоторые являются лишь дополнительными. Если я требую от организации, чтобы Джон Джонс был убит, а Вы требуете, чтобы он был причислен к лику святых, нам будет трудно оставаться в одной организации.

Таким образом, в ходе заключения соглашения определяются и рационализируются многие организационные ценности. Однако неоперациональная часть целей постоянно сохраняется.

**Стабилизация и совершенствование целей.** Процесс заключения соглашения происходит более или менее непрерывно, в виде ряда мероприятий. Но описание целей в соответствующих терминах является просто неадекватным. В о - п е р в ы х , организационные цели в действительности более стабильны, чем предполагается в этой модели, в о - в т о р ы х , такая модель не в состоянии оказать помощь в регулировании и разъяснении целей в процессе каждодневной работы.

Центральным в понимании этого феномена является признание ограниченности человеческих возможностей и времени, уделяемого различным аспектам организационной системы. Вернемся вновь к концепции коалиции, которая имеет монетаристский и политический аспекты вознаграждения. Эти стороны соглашения о вознаграждении являются неполными. Они не предусматривают эффективно все возможные будущие ситуации и не идентифицируют все соображения, которые могут оказаться для

членов коалиции важными в будущем. Тем не менее члены организации согласны действовать в соответствии с соглашениями и развивать взаимные *системы контроля* для претворения их в жизнь.

Одной из таких систем контроля во многих организациях является бюджет. Бюджет есть эксплицитная разработка предшествующих соглашений. Хотя бюджет обычно рассматривается как асимметричная система, ясно, что он представляет собой форму взаимного контроля.

Второй важной системой взаимного контроля является *распределение функций*. Разделение труда и специализация в книгах по менеджменту рассматриваются как простая техника рациональной организации. Но если мы будем рассматривать распределение функций как распределение ресурсов во время планирования бюджета, то вырисовывается иная картина. Когда мы устанавливаем ограничения на свободу действий, мы удерживаем индивида или группу от действий за пределами установленных рамок. Но в то же время мы удерживаем и некоторых других членов коалиции от деструктивных действий внутри этих рамок. Как распределение ресурсов в бюджете, так и распределение функций в организациях устанавливаются в широкой системе взаимосоглашений.

*Вторичное заключение соглашений* включается в системы взаимного контроля, обслуживающие усовершенствование соглашения по поводу коалиции. На ранних стадиях жизни организации или серьезных организационных сдвигов это усовершенствование осуществляется в контексте, где больше дается, чем берется. Осторожные акции должны осуществляться как в политике ценообразования, так и в оформлении бумаг. Отчеты сотрудников, прошедших такие ранние стадии, характеризуются структурным недостатком, проявляющимся в принятии каждодневных решений.

Во многих организациях большая часть времени, тем не менее, проходит в более жестких рамках. Предыдущие соглашения становятся прецедентом для последующих. Аналогично обстоит дело и с распределением функций, и с бюджетом. Соглашения о коалиции становятся фактически перманентным мероприятием. Вследствие организационных прецедентов реальность демонстрирует большую стабильность, нежели в чисто договорной ситуации.

**Изменение целей вследствие опыта.** Хотя вследствие наличия прецедентов и процессов институционализации достигается определенная стабильность, требования к коалиции, предъявляемые ее членами, изменяются в связи с приобретением опыта. Как природа требований, так и их количественный уровень изменяются во времени.

Ввиду того что условия специфицируются индивидуальными участниками в форме приемлемых целей быстрее, нежели в общих формулировках, цели субъекта обычно ассоциируются с уровнем желаний. В качестве аппроксимации модели уровня желаний можно предложить следующую систему утверждений:

- 1) в стабильной стадии уровень желаний незначительно превышает достижения;
- 2) там, где уровень достижений превышает нормы, уровень ожиданий будет несколько отставать от достижений;
- 3) там, где достижения уменьшаются, уровень ожиданий будет существенно ниже достижений.

**Формирование прогностической теории.** Для того чтобы рассмотренные идеи приобрели форму прогностической теории, нужны значительные уточнения, требующие дальнейших исследований. Тем не менее определенные шаги в направлении к такой теории могут быть сделаны уже сейчас. В частности, можно обозначить общие рамки такой теории и показать направление ее будущего развития.

Предположим наличие системы членов коалиции, реальных или потенциальных. Являются ли члены коалиции индивидами или группами, не существенно. Мы хотим идентифицировать такой класс комбинаций членов коалиции, который минимальными стандартами соответствует внешнему окружению организации. Очевидно, что жизнеспособные коалиции будут зависеть от окружающих условий.

Для каждого потенциального члена коалиции мы выдвигаем систему требований. Каждая такая индивидуальная система разделяется на активную часть, которую необходимо выполнять в данный момент, и пассивную, которая в данный момент игнорируется. Каждое требование может быть охарактеризовано двумя факторами: в о - п е р в ы х , его маргинальными ресурсами, выдвигающими требования ко всем другим возможным комбинациям требований от потенциальных членов коалиции; в о - в т о р ы х , его маргинальной совместимостью со всеми возможными комбинациями требований от потенциальных членов коалиции.

Для любого потенциального члена коалиции мы определяем комплекс проблем и также разделяем их

на активную и пассивную части. Это обеспечивает определенные рамки теории. В дополнение к этому мы нуждаемся в пяти основных механизмах.

**В о - п е р в ы х**, в механизме, который изменяет количественную ценность требований во времени. По сути, это базисный уровень ожиданий и система взаимного контроля, о которых шла речь выше.

**В о - в т о р ы х**, в механизме фокуса внимания, который переводит требования в три возможных состояния: активное, пассивное, необсуждаемое.

**В - т р е т ь и х**, в аналогичном механизме фокуса внимания для проблем.

**В - ч е т в е р т ы х**, в процедуре оценки требований, которые совместимы с ограниченным характером человеческих возможностей.

**В - п я т ы х**, в механизме выбора потенциально жизнеспособных коалиций.

С помощью перечисленных механизмов можно описать процесс детерминации целей в организации.

## **2.5. Значение символического менеджмента: как эффективнее передавать организационную культуру?\*** (К. Сил, Дж. Мартин)

\* *Siebl C., Martin J. The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? / J.G. Hunt and oth. (eds.) // Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership. N.Y., 1984; Baker E. Managing organizational culture // The McKinsey Quarterly. Autumn 1980. P. 51-61; Edelman M. Politics as Symbolic Action. Chicago: Markham, 1971; Edelman M. Political Language. N.Y., 1977; Gamst F.C., Norbeck E. (eds.) Ideas of Culture: Sources and Uses. N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1976; Martin J. Stories and Scripts in Organizational Setting / A. Hastorf, A. Isen (eds.) // Cognitive and Social Psychology. N.Y., 1982; Selznick P. Leadership and Administration. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.*

Успех лидера организации зависит от развития системы взаимосвязанных убеждений и ведущих ценностей. Как убедительно показано П. Селзником, *организационный лидер* – это в первую очередь эксперт в распространении и защите ценностей. Руководство терпит крах, когда оно концентрируется только на выживании. Правильно понятое выживание – следствие поддержания ценностей и единства.

Такие ценности являются одним из компонентов феномена, известного как *организационная культура*. Хотя определений культуры существует множество, ни одно из них не признано вполне удачным. Объединение наиболее интересных определений дает следующий результат: организационная культура может быть понята как субстанция, связывающая организацию посредством единых образцов значений. Культура фокусируется на ценностях, убеждениях и ожиданиях, которые едины для всех работников. Более конкретное и полное определение культуры предполагает выделение трех компонентов: содержание, формы и стратегии.

**П е р в ы й** компонент – содержание организационной культуры – может быть рассмотрен как ядро ценностей организации. Эти ценности определяют философию или миссию организации. Иногда ядро ценностей касается технических вопросов, иногда финансовых. Но часто ядро ценностей гуманистично и подчеркивает важность работников и клиентов организации.

Предполагается, что содержание культуры может передаваться посредством **в т о р о г о** компонента – форм культуры. Такие формы большей частью представляют собой косвенные, имплицитные (неявные), тонкие средства передачи ценностей. Исследователи организаций изучили определенное количество потенциальных форм культуры, среди них: специальный язык или жаргон, организационные истории и сценарии, ритуалы и церемонии, обстановка, одежда, оформление.

**Т р е т ь и й** компонент культуры, не связанный с предыдущими, состоит из стратегий, которые может использовать менеджер для поддержания культурных ценностей. Стратегии учат, поддерживают и демонстрируют поведение и отношения, свойственные каждому конкретному культурному контексту. Потенциальные стратегии включают вербовочную политику, программы обучения, продвижение по службе и другие управленческие системы. Например, если культура ценит стиль, ориентированный на человека, то успешные последователи этого стиля должны получать преимущество в продвижении по службе.

Развитие сильной организационной культуры является весьма существенным фактором для организации, так как культура обеспечивает четыре или даже пять *полезных функций*. **В о - п е р в ы х**, культура обеспечивает единую интерпретацию организационных событий, так что ее члены знают, какого поведения от них ожидают. **В о - в т о р ы х**, в дополнение к этой когнитивной функции сильная культура вносит дополнительный импульс, создающий ауру вдохновения для трудовой жизни работников. Например, культура может содействовать возникновению системы корпоративных ценностей, или организационной философии, благодаря чему работники чувствуют, что они работают для чего-то, во что они верят. Организационная культура, таким образом, развивает чувство общности у



членов организации. Ценности, разделяемые работниками, обеспечивают интегрирование в трудовой процесс. В - т р е т ь и х , культура создает и охраняет границы. Противостояние находящимся вне группы помогает понять, кто поступает соответствующим или несоответствующим образом внутри организационного контекста. В - ч е т в е р т ы х , культура обеспечивает контроль механизмов, формально связывающих некоторые образцы поведения как запрещенные. Наконец, в - п я т ы х , сильная гуманистическая культура содействует (но эмпирически не столь очевидно) росту продуктивности и эффективности.

Хотя функциональная важность организационной культуры была отмечена во многих исследованиях, открытым остается вопрос, каким образом менеджер может создавать, поддерживать и передавать культуру, чтобы пожинать плоды возросшей общности, познавательного смысла и контроля. Сил и Мартин в этой связи рассматривают два вопроса, которые, с их точки зрения, являются центральными для понимания процесса передачи и усиления содержания культуры или поддержки системы ценностей.

1. Как менеджеры могут передавать содержание культуры, ценностное ядро убедительным образом? Один путь – использование *эксплицитных* форм коммуникации. Менеджеры могут предпочесть использование недвусмысленных средств коммуникации, так что в интерпретациях фактически не будет непонимания и дифференциации.

Тем не менее установлено, что менеджеры действуют противоположным образом и используют *имплицитные* формы коммуникации для передачи ценностей. Предыдущие исследования показали, что ценности могут передаваться посредством таких имплицитных форм, как жаргон, организационные саги и ритуал. Другими формами, менее исследованными, являются юмор и моделирование соответствующего поведения.

Менеджеры могут использовать имплицитные формы, потому что ценностное ядро, особенно гуманистической природы, чаще всего абстрактно и гипотетично. Исследования показывают, что люди испытывают трудности с запоминанием и менее доверяют информации, если она передается в абстрактном виде. Если менеджеры используют эксплицитный язык и количественные формы выражения ценностей, их замечания могут быть забыты или быть менее внушительными, особенно если эти ценности имеют гуманистический смысл и трудны для выражения в чисто финансовых терминах. Без использования имплицитных культурных форм эти ценности могут быть восприняты служащими как пропаганда или пустая болтовня. Культурные формы конкретны, они передают ценности косвенным образом. Например, ценностная составляющая организационных саг обычно имплицитна, в то время как события, характеры и сюжетная линия специфицированы, подробно и конкретны.

2. Могут ли менеджеры использовать такую стратегию, как формальные тренировочные программы, для подкрепления ценностного ядра? Более ранние исследования показали, что структурные тренировочные программы отвлекают новых работников от трудового процесса и не помогают пониманию культуры.

В противоположность предыдущим исследованиям установлено, что использование формальных тренировочных программ в управлении может быть более эффективным в усилении ценностного ядра, нежели непосредственное деловое взаимодействие. Тренировочная программа должна быть сильной управленческой стратегией, так как новые работники изолируются от каждодневной необходимости изучения новой работы. Обучающий менеджер может косвенно и тонко фокусировать внимание на основных ценностях. Но ценности могут быть излишне усилены в контролируемом пространстве тренировочной программы.

В итоге можно сделать следующие выводы: 1) менеджер может передавать ценности, имплицитно используя такие формы, как ритуал или церемонии, юмор и моделирование; 2) формальные тренировочные программы более эффективны, нежели продолжительное взаимодействие в ходе работы.

**Метод.** Исследование было осуществлено на поле деятельности большой корпорации, занимающейся высокими технологиями. Выбор этой организации обусловлен тем, что она сознательно создавала и поддерживала определенную организационную культуру перед лицом изменений, связанных с существенным организационным ростом.

**Проект: первый уровень.** Исследование состояло из двух стадий. На первой стадии использовались качественные методы для определения содержания и форм частной организационной культуры. Сил проводила многочисленные развернутые интервью с менеджерами различного уровня корпоративной иерархии. Кроме того, она выполнила недельное включенное исследование деятельности менеджеров

высшего уровня, осуществляла наблюдения за формальными собраниями групп по таким вопросам, как особая культура компании и философия менеджмента. В наблюдениях за неформальным общением фиксировалось также участие в организационных ритуалах, в частности в церемониях награждения. К концу этой стадии исследования авторы знали и могли интерпретировать многие элементы организационной культуры предприятия.

**Проект: второй уровень.** На второй стадии исследования был реализован двухгрупповой квазиэкспериментальный проект. Всех субъектов попросили заполнить анкету (на добровольной основе). Анкеты заполнили 87%.

В течение первых шести недель восьминедельного периода все субъекты анкетирования изучали письменные материалы, которые содержали культурологическую информацию, и приняли участие в однодневном ориентационном собрании. В последние две недели половина субъектов (первая группа) приняла участие в 10-дневной структурированной тренировочной программе, а обучение второй группы было отложено по причинам производственного порядка, до завершения исследования. Хотя субъекты не могли быть разделены исследователями методом случайной выборки, субъекты второй группы ничем заметным не отличались от прошедших тренировку. В ходе последующего анализа это наблюдение получило подтверждение. Тренировочная программа реализовалась приглашенными докладчиками и менеджерами первого уровня, включая регионального менеджера, окружного менеджера и др. Те субъекты (вторая группа), которые не проходили формального тренинга, продолжали изучать производственную и маркетинговую информацию в своих офисах. К. Сил посетила ориентационное собрание и тренировочные занятия первой группы.

К концу восьминедельного периода все субъекты заполнили вторую версию анкеты. К этому времени только половина субъектов участвовала в тренировочной программе и последовательно раскрывала управленческую стратегию.

**Проект анкеты.** Качественные данные, собранные на первой стадии изучения, были использованы для проектирования второй стадии. Все версии анкеты имели четыре раздела: специальный язык/жаргон; организационные саги; вопросы о целях компании; косвенное измерение идеологических обязательств.

**Специальный язык/жаргон.** Этот раздел анкеты состоял из словарного теста, включавшего 20 слов или фраз из лексикона работников предприятия. Жаргон был собран в ходе интервью с менеджерами. Субъектов просили объяснить каждое слово или фразу. 12 слов было технического значения, другие восемь использовались менеджерами для передачи основных ценностей организационной культуры. Определения были кодированы как полностью корректные, частично корректные (синоним или более абстрактная форма слова) и некорректные. Межкодовая надежность была отличной и достигала 100% после небольшой тренировки.

**Организационные саги.** Были записаны четыре истории, рассказанные в ходе интервью. При этом субъектов сначала спрашивали, сколько историй они слышали. (Ответы субъектов оценивались по 11-балльной шкале с повышением индекса в зависимости от уровня знаний, культуры и степени единства.) Затем субъектам были предложены три морали к историям, из которых они должны были выбрать ту, которая в наибольшей степени выражает уместную интерпретацию истории. Хотя все три морали для каждой саги были логически очевидными, данные первого уровня исследований свидетельствовали, что одна мораль в общепринятом понимании была «корректной» интерпретацией менеджмента, другая мораль была очевидно «некорректной», а третья – двойственной. «Корректная» мораль отражала ценности предприятия. Для выявления того, следуют ли субъекты управленческим образцам, они должны были продемонстрировать знание интерпретации, значимой именно для данной организации. Например, одно исследование было связано с работником нижнего уровня.

Сюзан Сандерс, секретарь отдела продаж в Северной Калифорнии, работала в организации два года. Она была всеми уважаема – менеджером, рабочими, другими секретарями. Ее деловые качества соответствовали самым высоким стандартам, а результаты всегда оценивались как отличные. Менеджеру не нужно было заниматься коррекцией ее работы. К тому же Сюзан была очень приятным человеком. Она принадлежала к числу тех людей, которые доброжелательны даже в плохие дни. На втором году ее работы в организации муж Сюзан, работавший в другой компании, был приглашен на новую работу в Аризону. Не желая терять хорошего работника, менеджер

Сюзан удовлетворил ее просьбу о переводе в офис предприятия в Аризоне. В тот момент менеджер в Аризоне не нанимал работников, но был очень рад ее переводу, зная ее деловые качества.

Для этой истории были предложены следующие три морали:

1. «Мы убеждены, что люди – наше главное богатство, и мы гордимся, идя им навстречу». («Корректно».)
2. «Работники – одна из частей финансовой структуры предприятия, и они важны так же, как их участие в достижении целей». («Некорректно».)
3. «Ввиду того что хороших работников найти трудно, мы считаем возможным идти навстречу потребностям таких людей». («Двойственно»). Логически очевидно, скорее прагматично, нежели гуманистично, интерпретация или мораль, не предлагавшаяся менеджерами предприятия.)

**Идентификация целей организации.** На первом этапе исследования ведущие менеджеры идентифицировали определенное число корпоративных ценностей, которые воплощают основные ценности компании. Субъектов просили определить важность каждой из пяти целей для компании и для себя лично. Это обеспечило измерение точности, с какой субъекты усвоили ценности компании, и измерение личностного субъективного идеологического согласия с такими ценностями.

**Косвенное измерение идеологического согласия.** Прямое измерение субъективного согласия с корпоративной идеологией является предметом социально желательного эффекта даже при наличии анонимности, но требует определенных условий. С учетом этого было предпринято косвенное измерение согласия посредством ошибочного выбора. Для измерения субъектам были предложены материалы о компании. В одной части предложенного бланка имелись описания фактов, в другой давались две альтернативные интерпретации, из которых нужно было выбрать одну. При этом субъектам не было известно, что альтернативы некорректны. Одна из альтернатив специально была ориентирована так, чтобы представить компанию лучше, чем она есть, другая – хуже. Идеологическое согласие должно отражаться в непропорциональности предложенных выборов в пользу позитивных.

**Результаты и обсуждение.** Качественные данные были представлены первыми, чтобы сделать более понятной богатство и текстуру организационной культуры компании. Эти данные используются прежде всего для ответа на первый из сформулированных вопросов. Количественные данные обсуждаются в контексте обоих вопросов.

**Качественные результаты.** В интервью, в ходе наблюдений за управленческим процессом тренировочной программой были выделены четыре ведущие ценности: 1) семья работников как основа единства компании; 2) компания не ограничивает будущего обсуждением только краткосрочных последствий решений; 3) компания убеждена, что люди – главное ее богатство; 4) компания уникальна, поскольку выпускает уникальную продукцию и здесь работают уникальные работники.

Качественные результаты дают ответ на вопрос о том, в какой форме ценности могут внедряться наиболее убедительно. Четыре выявленные ценности внедрялись по-разному. В частности, действие ритуала было продемонстрировано во время ориентационного периода. Кроме того, в процессе ритуала ряд элементов организационной культуры был показан менеджером компании при помощи специальной видеозаписи. При этом он говорил об основных ценностях философии управления в форме организационных историй, иллюстрируя свою точку зрения на случаях из жизни компании. Ценности организации передавались также с помощью специального языка. Этот язык был единым для всей компании и понимался работниками. Менеджеры использовали жаргон для выражения основных ценностей и обозначения границ организации. Для передачи содержания культуры использовался также юмор. Понимание шуток требовало знания организационной культуры, так как они содержали жаргон организации. Наблюдение за обучением свидетельствовало в пользу гипотезы, что информация о культуре может передаваться через ролевое моделирование соответствующего поведения. Работники наблюдали за особым типом поведения и разрабатывали теории о ситуациях, в которых уместно такое поведение. Например, теория, иллюстрирующая третий принцип, была построена на убеждении, что организация не должна забывать о работниках, слишком медленно поднимающихся по иерархической лестнице. Доказательство этой теории было получено в ходе второго дня обучения. Обучающихся предупредили о необходимости подготовки к тесту во второй половине дня. Но менеджер пришел

неожиданно перед перерывом на обед. Он задал несколько вопросов каждому, начиная с последнего обучающегося в последнем ряду и последовательно передвигаясь по аудитории. Один субъект оказался неподготовленным и не ответил правильно ни на один вопрос. Однако менеджер не отчитал его при всех или наедине, а предложил дополнительную помощь. Позже менеджер сформулировал свою теорию: «Мы исходим из того, что, если сотрудник не может совершенствоваться, мы должны ему помогать».

Сбор качественной информации помог достичь двух целей. Первая цель – как можно более глубоко разобраться в исследуемых проблемах. Качественные сведения подтвердили, что менеджеры могут передавать ценности указанными пятью способами. Но качественная информация не может обеспечить разрешение второй проблемы, связанной с определением, сможет ли структурированная тренировочная программа быть эффективной управленческой стратегией для поддержания и передачи основополагающих ценностей. Качественная информация обеспечивает базу для решения этой проблемы количественными методами. В ходе тренировочной программы субъекты изучали жаргон компании и организационные саги. Понимали ли изучавшие их субъекты ценности организации лучше, чем субъекты, не вовлеченные в процесс обучения, можно проверить, используя количественные методы. Сравнение двух групп могло бы дать информацию об эффективности, с какой структурированная тренировочная программа может передавать ценности.

Вторая цель сбора качественной информации – осознание смысла содержания организационной культуры именно для данной организации. Качественные сведения показали, что содержание культуры компании в первую очередь касалось четырех главных принципов философии управления компании. Некоторые аспекты этой информации были использованы для разработки количественных понятий. Качественные сведения ответили на вопрос о том, каким образом менеджер может передавать ценности культуры. Информация высветила богатую и сложную картину содержания и форм корпоративной культуры. Количественные сведения, рассматриваемые ниже, базируются на этой качественной информации и ориентированы на решение вопроса об эффективности стратегии тренировочных программ в передаче ценностей.

**Количественные результаты.** Для определения эффективности тренировочной программы было осуществлено предварительное сравнение результатов двух групп, одна из которых проходила обучение, а другая нет. Как и ожидалось, первоначальные ответы в обеих группах отличались весьма незначительно.

Изменения в знании и понимании системы ценностей были внимательно изучены. Результаты подтвердили вывод, что субъекты, участвовавшие в тренировочной программе, приняли ценности, принципы и убеждения благодаря организационным сагам. Обучавшаяся группа показала высокий уровень соответствия принципам и целям, составляющим основу корпоративной культуры. Прослушав интерпретацию пяти корпоративных целей, которую дал ведущий менеджер, субъекты осознали, что эти цели очень важны для компании и для них самих. Рейтинги значимости целей после обучения возрастали, но этот рост касался только двух целей из пяти. Следует также отметить, что эксперименты с выбором альтернативных интерпретаций показали, что обучавшиеся субъекты делали ошибки в пользу организации.

В необучавшейся группе были другие результаты. У субъектов этой группы не зафиксировали значительного улучшения в определении корректности или некорректности морали. В отличие от обучавшейся группы они не продемонстрировали изменения в желании перенимать ценности, передаваемые посредством организационных саг.

Количественные результаты были получены по обоим вопросам, поставленным во введении. Первый из них касался форм передачи корпоративных ценностей. Количественное измерение проводилось в отношении таких двух форм, как жаргон и организационные саги. Пытаясь понять значение слов и предложений корпоративного жаргона, субъекты глубже вникали в организационные саги, обучаясь передавать их в той же манере, что и менеджеры. Обе эти формы успешно использовались менеджерами для передачи содержания корпоративной культуры. Второй вопрос касался использования менеджерами стратегии формальных тренировочных программ в целях укрепления основных принципов компании. Обучавшиеся показали значительный рост знаний о ценностях, передаваемых посредством организационных историй. Сходные изменения были обнаружены и в отношении роста идеологического соответствия. Эти результаты показали, что формальная тренировочная программа является сильной стратегией, которую менеджеры могут использовать для

укрепления основных корпоративных принципов.

**Вывод.** Как подчеркивалось выше, одна из основных задач менеджера состоит в поддержании системы базисных ценностей. Проведенное исследование помогает ответить на вопрос о том, каким образом менеджер может это осуществлять. Во-первых, менеджер может использовать имплицитные формы культуры, такие, как организационные саги, ритуалы, ролевое моделирование, которые являются весьма эффективными средствами для выражения и передачи основных принципов. Во-вторых, использование менеджерами такой стратегии, как формальная тренировочная программа, может быть мощным способом укрепления системы ценностей. Вместе с тем открытым остается вопрос об эффективности тех или иных форм передачи ценностей корпоративной культуры в разных условиях.

### Контрольные вопросы

1. Почему XIX в. называют «столетием историзма»?
2. В чем состоят главные особенности гуманитарного идеала научности?
3. Сформулируйте «теорему Томаса», приведите самостоятельные примеры.
4. В чем состоял «эффект Хоторна»? Каковы методологические уроки этого эффекта?
5. Обсудите основные недостатки школы «человеческих отношений».
6. Обсудите основные недостатки школы «организационного гуманизма».
7. Каковы основные черты «самореализующихся личностей» по А. Маслоу?
8. Приведите примеры явлений в менеджменте, согласующихся с теорией Y по Д. Макгрегору.
9. Как осуществляется формирование целей коалиции (Р. Сайерт, Дж. Марч)?
10. Каковы основные компоненты организационной культуры (К. Сил, Дж. Мартин)?
11. Обсудите на примерах основные функции организационной культуры (К. Сил, Дж. Мартин).
12. Оцените самостоятельно стратегии поддержания ценностей культуры (К. Сил, Дж. Мартин).

## ГЛАВА 3. СТАНОВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 3.1. Современный идеал научности и менеджмент

Современные представления об идеале научного знания находятся в точке перехода от веками утвердившихся классических подходов к некоторому новому, еще формирующемуся идеалу. Состояние перехода выражается: в кризисе классических представлений об идеале научного знания во всех его формах и модификациях; в выявлении, анализе и резкой критике его фундаментальных оснований; в выдвижении альтернатив основаниям классического идеала научности; в попытках выдвижения новых эталонов, реальных образцов научности.

Формирование нового идеала научности через критику классического идет по линии антифундаментализации, плюрализации, экстернализации.

**Антифундаментализация.** Фундаменталистская парадигма на протяжении всего огромного по длительности срока своего существования претерпевала перманентный кризис. Обосновывающие инстанции, с которыми связывали надежды «окончательного» обоснования, с течением времени обнаруживали свое несовершенство и проблематичность.

Как крупнейшее изменение в рамках фундаменталистской парадигмы можно рассматривать переход от математического идеала к физическому идеалу научности и связанную с этим переходом смену обосновывающих инстанций. В первом случае в качестве идеальной обосновывающей инстанции выступали аксиомы и постулаты разума, во втором – познавательные элементы эмпирического уровня.

Относительно более мелкие изменения фундаменталистской парадигмы происходили в рамках как математического, так и физического идеалов. В основном они были связаны с различной интерпретацией обосновывающих инстанций.

Так, в рамках математического стандарта научности постепенно отказались от требований самоочевидности и наглядности, предъявлявшихся к аксиомам и постулатам на ранних этапах развития этого стандарта. Эти требования были заменены требованиями полноты, независимости, непротиворечивости системы аксиом. Существенно различным образом, как хорошо известно, трактовались обосновывающие инстанции в рамках эмпирической традиции, тесно связанной с физическим идеалом: «факты», «комплексы ощущений», «протокольные предложения» и т.д.

Несмотря на постоянно переживаемый, перманентный кризис, фундаменталистская парадигма всякий раз более или менее успешно выходила из него посредством выдвижения новых «окончательных» обосновывающих инстанций, либо путем снятия сомнений в совершенстве традиционного фундамента, либо посредством его новых интерпретаций.

Радикальное сомнение в состоятельности фундаменталистской парадигмы в целом объективно возможным становится на базе широкого развития гуманитарных наук и осознания особенностей реальных норм и ценностей осуществляемого в них познания реальности.

Гуманитарное познание по своей сути принципиально не замкнуто, открыто по отношению к социально-культурным воздействиям. Субъективные элементы социально-исторического порядка являются неотъемлемой составной частью гуманитарно-научных исследований. Социально-культурная обусловленность гуманитарного познания в сочетании с идеей исторической изменчивости социально-культурных факторов, строго говоря, гасит любую надежду на достижение «окончательной» его обоснованности.

Однако ранние выразители и защитники гуманитарного идеала не решались еще на радикальный разрыв с классическими представлениями о научности. В целях достижения классической фундаменталистской обоснованности в гуманитарном познании неокантианцы, в частности Г. Риккерт, приписывали статус окончательной обосновывающей инстанции системе ценностей, лежащей «по ту сторону субъекта и объекта». В. Дильтей считал главной задачей гуманитарных наук достижение полного понимания замыслов творцов и смысла их произведений, мотивов поведения исторических деятелей, социокультурной значимости исторических событий. Эту задачу вполне в духе фундаментализма он считал возможным разрешить методами герменевтики, которые приводят к достижению единства между интерпретатором и интерпретируемым. Одним из главных приемов при этом является так называемый эпистемологический, или герменевтический, круг, в движении по которому интерпретатор, соотносясь с реальностью, постоянно уточняет смысл интерпретируемых текстов или исторических событий.

Несмотря на объективную возможность преодоления фундаменталистской парадигмы с позиций гуманитарного идеала, эта возможность не была реализована.

Гораздо более существенной по своим последствиям для судьбы фундаменталистской парадигмы оказалась имманентная критика естественно-научного варианта классического идеала научности и, прежде всего, кризис логического позитивизма.

Здесь важно отметить ключевое значение нового осмысления роли интересубъективного опыта для научного познания, осуществленного в концепции К. Поппера, который полагал, что опыт не является более фундаментом, обосновывающей инстанцией познания, его функция состоит исключительно в том, что он представляет собой критическую, т.е. потенциально опровергающую, инстанцию для различных познавательных конструкций, выдвигаемых научных гипотез. Значение опыта заключается не в подтверждении, а в опровержении, фальсификации научных гипотез. Следствием такого переосмысления функции опыта стал *фаллибилизм* – учение о гипотетическом характере познания, оставшемся без поддерживающего его фундамента. «Коперниканский переворот» в учениях о познании и науке, которым мы обязаны прежде всего К. Попперу, – пишет Х. Шпиннер, – есть переход от ориентированного на оправдание эпистемологического цертизма (от лат. certus – верный, надежный, несомненный) и фундаментализма к фаллибилизму\*.

---

\* Spinner H.F. Pluralismus als Erkenntnismodell. Frankfurt/Main, 1974. S. 55.

Антифундаменталистские идеи и представления в современности пытаются распространить не только на естествознание, но и на математику. Так, И. Лакатос дал «квазиэмпиристскую» трактовку математики, важным элементом которой было отрицание ее фундаменталистской обоснованности (посредством очевидных аксиом) и особой надежности. Еще ранее антифундаменталистская трактовка математики, но в существенно иной форме была дана Л. Витгенштейном.

Наиболее обстоятельная и целенаправленная критика фундаментализма в его обобщенном виде осуществлена представителями «критического рационализма» Г. Альбертом и Х. Шпиннером.

Г. Альбертом было сформулировано и многократно воспроизведено радикальное, как ему представляется, возражение против обобщенной фундаменталистской модели научного познания. Это возражение, состоящее в обнаружении порочного недостатка в самой структуре фундаменталистской парадигмы, названо им «трилемма Мюнхгаузена».

Классический познавательный идеал, по мнению Альберта, встречается с радикальными

затруднениями в своих попытках обнаружения «фундамента», «последнего основания» для всей познавательной конструкции. Всякая попытка «абсолютного» обоснования оказывается столь же безнадёжной, как и попытка вытащить себя из болота за собственные волосы.

Требование абсолютного обоснования с необходимостью ведет к трем возможным, но внутренне неприемлемым решениям:

1) бесконечному регрессу, который неосуществим;

2) эпистемологическому кругу, который хотя и осуществим, но не эффективен с точки зрения целей обоснования, так как в лучшем случае он может обеспечить мнимое псевдообоснование, но не то, что нужно: дать архимедову точку опоры для познания, независимый и «непартийный» базис оправдания, автономный фундамент познания;

3) остановке процесса обоснования. Эта стратегия также хотя и осуществима, но неэффективна в плане рационального обоснования. Остановка процесса обоснования всегда в той или иной степени произвольна, связана с ограничением рациональности и поэтому, в конечном счете, догматична. Тем не менее именно эта стратегия получила наибольшее распространение.

Таким образом, антифундаменталистская тенденция выглядит достаточно мощной и представительной. Она просматривается в истолковании всех важнейших областей научного познания – математического, естественно-научного, гуманитарного. В ней выражен действительно существенный отход от классических представлений об идеале научного знания.

Однако следует отметить, что здесь излишне резко противопоставляются процессы обоснования и развития знаний. Между тем такого резкого различия в развитии научного знания нет и быть не может. Обоснование – важнейшая научная процедура, обязательная часть научного арсенала. В действительности обоснование является неотъемлемым моментом развития науки.

Критика фундаментализма и противопоставление обоснования и развития знания имеют глубокий смысл и огромное значение в нормативно-ценностном аспекте. Главное в том, что реально здесь речь идет о статусе обоснования как норматива научности. *Объективно критика фундаментализма ведет к понижению статуса этого норматива, к ликвидации претензий признака обоснованности в его традиционной трактовке быть ведущим в новом познавательном идеале.*

**Плюрализация.** В современной философии и методологии науки особое влияние получили концепции, в которых наука рассматривается не как единое связанное целое, а как совокупность различного рода парадигм (Т. Кун), эпистем (М. Фуко), исследовательских программ (И. Лакатос), исследовательских традиций (Л. Лаудан), идеалов естественного порядка (Ст. Тулмин), методологических стандартов, определяемых разными познавательными интересами (Ю. Хабермас). Широкую известность приобрела методологическая концепция П. Фейерабенда, где плюралистическая тенденция в истолковании науки доведена до своего логического предела.

Идея плюрализма научного познания объединяет сегодня философов самых различных направлений: постпозитивизма, герменевтики, структурализма, социологии знания. Получив свое первоначальное выражение главным образом в концепциях методологов, ориентированных на социально-гуманитарные науки, идея плюрализма приобрела наивысшую популярность в концепциях постпозитивистов, ориентированных, как известно, на комплекс естественно-научных дисциплин, преимущественно физико-математических.

Причины столь широкого, почти всеобщего распространения плюралистических трактовок науки коренятся не только в общем усилении идеи плюрализма в современной культуре. Не в последнюю очередь это явление порождено прогрессом самого научного познания: интенсивным обновлением и существенным преобразованием фундаментальных научных понятий; открытием новых методов; расширившимся многообразием исследовательских подходов; возрастанием воздействия науки на все стороны общественной жизни; усилением интереса к науке; расширением конкретных знаний об этом уникальном феномене современности. Весь этот комплекс факторов сделал особенно очевидной несостоятельность долгое время господствовавших в философии и методологии идей о социальной автономии науки, кумулятивистском характере научного прогресса и методологическом единообразии всех областей научного знания. Кризис этих идей в современной методологии науки повлек за собой их вытеснение большей частью противоположными.

Уровни, формы, виды выражения плюралистической позиции в истолковании науки весьма различны. Она может выражаться на уровне эмпирического описания, например таких наук, как социология, психология, социогеография. Другой уровень выражения плюрализма – теоретически

обоснованный.

В свою очередь теоретически обоснованный плюрализм также разнообразен.

С точки зрения одних методологов (И. Лакатос, Г. Альберт), многообразие допустимо и должно быть признано позитивным по отношению к исследовательским подходам и конкретно-научным теориям об одной и той же предметной области, но не по отношению к стандартам их оценки, т.е. не по отношению к стандартам научности.

Другие методологи (П. Фейерабенд, Х. Шпиннер) идут гораздо дальше и не только распространяют плюрализм на стандарты научности, но и выдвигают утверждение о фактической равноценности стандартов научности и иных познавательных стандартов.

Так, П. Фейерабенд исходит из того, что разделение науки и ненауки не просто искусственно, но вредно для развития познания. Для развития познания важно получать определенные познавательные результаты, а не «тупоумно» следовать одному определенному стандарту, превращая его в фетиш. «Все методологические предписания, – утверждает Фейерабенд, – имеют свои пределы, и единственным «правилом», которое сохраняется, является правило «все дозволено»\*. Развивая эту мысль, он идет «до конца» и пытается доказать фактическую равнозначность науки и мифа.

---

\* Фейерабенд П. Избранные труды по методологии науки. М., 1986. С. 450.

В этих рассуждениях имеется определенный рациональный смысл. Критика Фейерабендом априорного убеждения в превосходстве современной научно-технической цивилизации является справедливой. Достижения ранних культур весьма значительны даже в сопоставлении с нашим временем.

Справедливым представляется и предложение Фейерабенда рассматривать иные традиции и формы человеческого существования не только и не столько в качестве «музейных экспонатов», сколько в качестве открытых возможностей нашей собственной жизни. Особенно актуально это в современных условиях, когда выявились не только достижения, но и проблемы, противоречия современной научно-технической цивилизации.

И все же, учитывая все эти реальные аспекты, обусловившие позицию Фейерабенда, нельзя согласиться с его тезисом о фактической равнозначности науки и мифа. Научное теоретическое понимание дает гораздо более широкий по своему охвату срез объективной действительности и в отличие от других форм понимания предлагает объяснение наиболее существенным объектам современной жизненной практики – технологическим системам.

Что касается альтернативных проектов человеческого существования, то, по современным оценкам, они могут иметь лишь вспомогательное, но не ведущее значение для решения фундаментальных проблем развития человеческого рода.

Нет абсолютной равнозначности и между различными стандартами научности. В противоположность Фейерабенду можно все же утверждать, что дозволено не все, не всегда и не везде.

Плюралистическая тенденция, так же как и антифундаменталистская, имеет прежде всего критическую направленность, ведет к преодолению классических представлений об идеале научного знания. Однако, если антифундаментализм подрывает классический идеал как бы «изнутри», раскрывая несостоятельность идеи «абсолютной обоснованности», то *плюрализация подрывает монополистические притязания классического идеала преимущественно «извне», демонстрируя и обосновывая множественность и эффективность иных идеалов и стандартов.*

Связь антифундаменталистской и плюралистической тенденции обнаруживается не только в общекритической направленности, но и еще в одном очень важном и существенном плане. Для обеих тенденций характерно рассмотрение в качестве эталонного не состояния «готовой», «завершенной» науки, а науки, находящейся «на марше», в процессе развития.

Другими словами, в соответствии с этими двумя тенденциями, наука и выработанные в ней методологические стандарты все больше рассматриваются не как самоцель, а как средство решения проблем.

На смену фундаменталистской обоснованности как ведущей ценности в классическом идеале научности все больше выдвигается критерий эффективности в решении проблем, способность науки быть эффективным средством решения разнообразных познавательных проблем.

Важно отметить, что даже в крайней «анархистской» форме плюрализма эта ценность сохраняет особое значение, являясь универсальной по отношению ко всем системам методологических стандартов.



Так, Х. Шпиннер прямо указывает, что «способность науки решать проблемы» является общей основой сравнения, «метаметодологическим стандартом». И даже у П. Фейерабенда эпистемологические стандарты обязаны доказать свою эффективность в решении проблем определенной формы жизненной практики.

Таким образом, *способность решать проблемы выдвигается в качестве ведущей ценности нового, формирующегося идеала научности.*

Сам новый, формирующийся идеал научности, согласно этой тенденции, должен допускать различные «наборы» методологических стандартов, объединяемые в относительно самостоятельные идеалы научности, конкурирующие в решении научных проблем.

**Экстернализация.** Экстерналистская тенденция, все сильнее проявляющаяся в современной методологии науки, выражает наиболее радикальный разрыв с классическими представлениями об идеале научного знания.

Фундаменталистски обоснованное научное знание, согласно классическим представлениям, должно быть полностью независимым от социальных (социально-экономических, культурно-исторических, мировоззренческих, социально-психологических) условий его формирования. Выводы науки должны определяться только самой изучаемой действительностью, но не социальными условиями ее изучения.

Принятие общего тезиса в современной философии и методологии науки о социальной обусловленности научной деятельности обычно сочетается с существенно различными представлениями и оценками относительно характера и степени этой обусловленности. Для правильного понимания сути проблемы принципиально важно учитывать по крайней мере три аспекта науки: 1) реальное исследовательское поведение ученых; 2) методологические стандарты оценки результатов научно-исследовательской деятельности; 3) содержание научных утверждений, гипотез, теорий.

Сегодня фактически не подвергается сомнению важная роль социокультурных факторов в первом из этих аспектов. Общие социально-культурные условия, а также моральные нормы и даже личные склонности могут воздействовать на выбор проблемы исследования. Социальные, мировоззренческие, политические факторы способны значительно стимулировать либо затормаживать исследования в какой-либо частной проблемной сфере, исследовательской области.

Итак, согласно современным представлениям, в данном аспекте социокультурные ценности входят в научно-исследовательский процесс важным мотивирующим фактором.

Подчеркивая общее согласие по данному вопросу в наше время, важно отметить, что для классических представлений было характерно убеждение в возможности создания «логики открытия», которая бы позволяла вне зависимости от всяких «внешних» социокультурных условий получать важные познавательные результаты. Так что современное согласие есть результат довольно длительного развития, в ходе которого происходило постепенное смягчение ригоризма методологического мышления в отношении зависимости научного познания от социокультурных ценностей.

Эта общая позитивная тенденция в методологическом мышлении приводит к попыткам некоторых методологов, главным образом представителей «социологии знания», доказать наличие прямого влияния социокультурных факторов на содержание научных утверждений, гипотез, теорий (т.е. на третий из выделенных аспектов науки). Однако ни одна из известных попыток не оказалась успешной.

*Влияние социокультурных факторов в данном аспекте всегда опосредовано определенными методологическими стандартами.*

Что касается самих методологических стандартов, образующих в целом некоторый идеал научности (второй из выделенных нами аспектов науки), то они, взятые в комплексе, являются сложными образованиями, испытывающими двоякую детерминацию. Они детерминированы, с одной стороны, тем или иным познавательным интересом человеческого рода, находящим преломление в определенных культурно-исторических условиях, а с другой – тем аспектом реальности, тем классом решаемых с помощью этого стандарта проблем, на который направлен соответствующий познавательный интерес.

Каждый из выделенных выше классических идеалов научности (математический, физический, гуманитарный) имеет в своей основе определенную базисную познавательную ориентацию, обуславливающую характер задаваемых бытию вопросов, особую комбинацию методов, приемов и процедур для получения ответов на эти вопросы и, что самое главное, обуславливающую в конечном счете специфическую интерпретацию требований научности, их иерархию в этом идеале.

*Математический идеал ориентирован на изучение возможных миров', физический идеал – на постижение мира в его объективности; гуманитарный идеал исследует реальность в аспекте норм, идеалов и ценностей.*

Каждая из базисных познавательных ориентации прочно укоренена в самой структуре человеческой деятельности: первая имеет своим истоком универсальные свойства человеческой деятельности как материальной, так и идеальной; вторая вытекает преимущественно из интересов практической, предметной деятельности; третья коренится в потребностях расширения и укрепления межчеловеческого общения.

Однако лишь в зависимости от конкретно-исторических условий ведущие базисные познавательные ориентации могут получить развитие и привести к возникновению соответствующих познавательных идеалов.

Например, формирование математического идеала научности в значительной степени определялось своеобразными социально-экономическими условиями античного общества. Стремление к рациональному объяснению, логической последовательности в рассуждениях, строгой доказательности, т.е. условия, на основе которых только и мог развиваться идеал дедуктивной теории, выведенной из очевидных принципов, существенным образом определялись, в частности, политическими особенностями древнегреческой жизни. Демократическое устройство греческого общества, хотя и на рабовладельческой основе, давало определенный простор для развития личности, а интенсивная политическая жизнь требовала развития искусства аргументации, причем аргументации именно рациональной.

Такая же конкретно-историческая связь обнаруживается и в случае формирования физического идеала научности. Прогресс техники, производства в новых социально-экономических условиях нарождающегося капиталистического строя оказал самое серьезное воздействие на развитие научного познания.

Складывающаяся в современности конкретно-историческая ситуация, поставившая под вопрос само существование человеческого рода, настоятельно требует рассмотрения действительности не только в аспекте хотя и важных, но все же частных перспектив, но и в аспекте универсальных человеческих потребностей и ценностей, т.е. формируется гуманитарный идеал научности.

Рассмотренные нами основные тенденции критики классического идеала научности – антифундаментализация, плюрализация, экстернализация – не только и даже не столько продукт имманентного развития «чистого» методологического мышления. В качестве важного фактора их развертывания выступает сама современная историческая ситуация. Эти тенденции имеют не только критический, разрушительный характер по отношению к классическому идеалу научного знания, но и содержат в себе определенный «зародыш» нового идеала научности, отвечающего потребностям рассмотрения реальности в аспекте универсальных человеческих ценностей.

В соответствии с этими тенденциями стандарты научности лишаются своей обособленной самооценности и во все большей степени рассматриваются как средство решения проблем, стоящих перед человечеством.

- ♦ Способность науки решать проблемы, оттесняя фундаменталистскую обоснованность, выдвигается в качестве основной ценности нового, формирующегося идеала научности.
- ♦ Происходит решительный отказ от методологического редуционизма, а его место прочно занимает представление о необходимости разных стандартов и идеалов научности, что, естественно, в значительно большей степени соответствует «универсальному» познавательному интересу.
- ♦ Методологическое мышление становится менее ригористичным и гораздо более терпимым, что соответствует и общим тенденциям развития самого научного познания.

Происходящие в наше время изменения в методологическом мышлении касаются не только трактовки соотношения указанных вариантов классического идеала научности и определенных сдвигов в понимании сравнительной значимости универсальных характеристик научности. В русле развития общей экстерналистской тенденции сегодня осуществляются попытки позитивной формулировки нового идеала научности, претендующего быть выражением «науки в собственном смысле». К числу наиболее мощных из них можно отнести концепцию «финализации науки», выдвинутую Штарнбергской группой методологов. В рамках этой концепции в качестве эталонного выдвинут особый тип научного познания, интегрирующий как внутренние, объективные закономерности развития науки, так и социальные цели и потребности.

Выделение такого слоя теоретико-научных исследований разрушает традиционный взгляд, резко

разделяющий науки на фундаментальные и прикладные. Согласно традиционным представлениям, фундаментальные науки развиваются полностью автономно в соответствии с логикой предмета. Прикладные науки, напротив, определяются внешними, практическими потребностями и задачами и представляют собой простое применение полученных в фундаментальных исследованиях результатов.

Такое развитие науки, конечно, имеет место, но не оно является главным предметом интереса методологов Штарнбергской группы. Они обращаются к случаям, когда существующих научных знаний оказывается недостаточно для достижения социально детерминированных целей в тех предметных областях, которые входят в сферу компетенции уже имеющейся в наличии фундаментальной теории. Финализация определяется как «процесс, в котором внешние по отношению к науке цели становятся ведущими в развитии теории»\*.

---

\* Bohme G., Daele W. Von den, Hohlfeld R. Finalisierung revisited // Starnberger Studien I. Frankfurt/Main, 1978. S. 210.

Речь идет о таком типе развития науки, который, с одной стороны, представляет собой род фундаментальных исследований, а с другой – детерминирован внешними целями применения.

Главным условием финализации является определенный уровень развития, зрелости той или иной научной дисциплины. В развитии научных дисциплин штарнбергцы выделяют три стадии: исследовательскую, или допарадигматическую, парадигматическую и постпарадигматическую.

*Исследовательская стадия* охватывает развитие дисциплины до выдвижения теории о какой-либо специальной исследовательской области. Здесь преобладает эмпирическая стратегия: эксперименты, описания, классификации. Эти исследования могут осуществляться в соответствии с внешними, социальными целями. Однако это еще не финализация, а функционализация. Наука реагирует здесь на внешние цели еще не специфическим теоретическим способом. Примером такого развития может служить исследование патогенеза человеческого организма в медицине хронических заболеваний. Здесь еще нет парадигматической теории. Биология этой предметной области находится в исследовательской фазе. Целью клинических исследований хронических заболеваний во многих случаях является оптимизация терапевтического лечения. Исследование заключается, например, в систематических вариациях «дозы», «длительности», «комбинаций» при лечении медикаментами.

*Парадигматическая стадия* связана с разработкой и подтверждением основополагающей для какой-либо предметной области научной теории. Это развитие не допускает ориентации на внешние цели. Примером может служить разработка «центральной догмы» молекулярной генетики с 1953 г. Результатом такого процесса является достаточно развитая «зрелая» теория, которая доминирует в данной исследовательской области.

*Постпарадигматическая фаза* может иметь несколько направлений. Одно из наиболее важных – финализация, которая состоит в специализации теории для решения определенных социально значимых проблем.

Однако эта специализация не есть простое логико-математическое выведение результатов из уже имеющихся в наличии теорий; это есть скорее развитие специальных теорий и, следовательно, продолжение фундаментальных исследований какой-либо исследовательской области. В то же время этот процесс в существенной мере детерминирован не внутренними для науки, а внешними, социальными целями применения. Внешние цели действуют регулятивно уже в процессе специализации теорий. Они определяют исследовательскую проблему и требуют такого развития общей теории, для которой нет внутринаучной необходимости. В качестве одного из примеров такого развития штарнбергцы приводят создание агрохимии Ю. Либихом на основе «методической зрелости» органической химии.

Социально-историческая ситуация, образующая важный элемент «контекста исследования» в области агрохимии, характеризуется взаимосвязью роста народонаселения с промышленной революцией, вызвавшей увеличение городского населения, что обусловило кризис производства продуктов питания\*. Традиционная агрокультура оказалась несостоятельной для решения новых задач; она не могла обеспечить продуктами питания стремительно возрастающую массу людей, занятых в индустриальном производстве. Выход из сложившейся ситуации мог быть двояким: либо ограничение роста народонаселения (известное «предложение» Мальтуса), либо резкое увеличение производства продуктов питания. Агрохимия развивалась в русле второго решения.

---

\* С 1800 по 1850 г. население Земли увеличилось на 250 млн человек (с 906 млн до 1171 млн), население Европы за столетие (1750 – 1850) почти удвоилось (со 140 млн до 266 млн), а Великобритании утроилось (с 7 млн до 23 млн).

Надежная парадигма новой дисциплины (агрохимии) возникает с появлением работы Либиха «Органическая химия в ее применении к агрокультуре и физиологии». Химическая наука была теперь в принципе в состоянии как объяснять, так и конструировать агрокультурные процессы. Однако создание агрохимии не было простым применением методов и законов органической химии. Агрохимия Либиха содержала фрагменты физики, агрономии, физиологии; причем объединяла их не эклектически, а посредством особой парадигмы.

Фундаментальное понятие агрохимической парадигмы – круговорот процессов, которые участвуют в воспроизводстве органических структур. Но агрохимия не только наука о круговороте органической природы, она представляет собой еще и определенную технологию вариаций природных круговоротов в интересах людей. Социальный интерес, являющийся движущим импульсом развития агрохимии, четко сформулирован самим Либихом: получение «высоких и постоянно растущих урожаев на вечные времена»\*.

---

\* Starnberger Studien I. Frankfurt/Main, 1978. S. 52.

Важно отметить, что постоянно увеличивающиеся урожаи не есть чисто природное явление; в «дикой» природе такого не случается. Это значит, что агрохимия должна раскрыть не столько закономерности «естественной» природы, сколько найти такие закономерности, которые соответствуют социально детерминированным ценностям. Данное состояние природы не является «преданным», в известной мере оно должно быть сконструировано, оно является научной познавательной целью агрохимии. Строго говоря, ключевое понятие агрохимии – не понятие круговорота, а некоторая социальная цель: «рост урожаев на вечные времена».

На первый взгляд эта задача кажется невыполнимой. Однако концепция круговорота прокладывает путь к ее решению: не нарушая круговорота в целом, варьировать его отдельными звеньями. Идея круговорота привела к открытию фундаментальных химических связей, которые были недоступны «линейному» способу мышления долибиховской химии. С помощью агрохимии была дана научная интерпретация экспериментам традиционного сельского хозяйства, сконструированы искусственные удобрения. Таким образом, на основе «методической зрелости» органической химии стало возможным развитие, которое привело к «онаучиванию» предметной области, исследование которой не было необходимым для решения фундаментальных проблем химии. Решающую роль в этом процессе сыграла теория круговорота, которую авторы концепции фи-нализации называют «теория основ применения». Эта теория, как и другие теории подобного типа, в своем возникновении и развитии самым существенным образом соопределялась целями и интересами, возникшими в условиях определенной социальной ситуации.

Главные методологические особенности выделенного штарнбергцами научно-теоретического развития «укладываются» в общее русло рассмотренных выше изменений в методологическом сознании. Более того, можно сказать, что этот слой исследований во многих аспектах конкретизирует, воплощает, «материализует» достаточно общие, абстрактные тенденции этих изменений.

Современный идеал научности находится еще в стадии формирования и самоопределения. Но его основные тенденции угадываются достаточно отчетливо:

- ♦ замена фундаменталистской обоснованности «сверхкритерием» – способностью эффективно решать проблемы;
- ♦ допустимость множественности относительно частных идеалов научности;
- ♦ смягчение ригоризма в отношении зависимости науки от социокультурных ценностей и даже специальная социально-практическая ориентированность определенного слоя фундаментальных научных исследований.

Об относительном завершении этапа формирования нового идеала научности можно будет говорить лишь тогда, когда методологические идеи и тенденции обретут свое устойчивое воплощение в каком-либо реальном образце научного знания. В настоящее время мы можем зафиксировать лишь отдельные попытки «материализации» новых методологических идей и представлений, не находящихся, однако, достаточно широкого признания в качестве эталона научности, сопоставимого с классическими эталонами. Это относится и к выделению штарнбергцами в качестве эталонного особого слоя социально-практически ориентированных, но фундаментальных научных исследований.

Вместе с тем и относительно воплощения новых представлений о научности могут быть указаны некоторые ведущие тенденции. Дело в том, что в реальном научном познании могут быть зафиксированы определенные изменения, которые во многих аспектах соответствуют изменениям,

происходящим в современном методологическом сознании.

Суть структурных сдвигов, происходящих в современной науке, может быть обозначена как переход от стратегии преимущественно дисциплинарного, предметно-фундаменталистского развития научного познания к проблемно-ориентированным формам научно-исследовательской деятельности.

*Методологические представления в области менеджмента* развиваются в целом в русле общей методологии науки, имея, пожалуй, две важные, но в нашем контексте не принципиальные особенности. В о - п е р в ы х , такие изменения в методологии менеджмента проходят более быстро и интенсивно, в о - в т о р ы х , и это связано с первой особенностью, основные тенденции и линии изменений выражены не так отчетливо и преимущественно не как смена этапов, а, скорее, как конкуренция перекрывающих друг друга идей и концепций.

Имея в виду указанные особенности, в большей степени следует обратить внимание на главное – аналогичность трансформаций образа и идеала научности в общей методологии науки и методологии менеджмента. В результате трансформаций в общей методологии науки, как показано выше, на передний план выходит проблема, а научное познание предстает как совокупность попыток их разрешения посредством разнообразных теоретических моделей. Сходным образом, авторитетные ученые в области методологии менеджмента приходят к выводу, что *организацию следует рассматривать как «процесс возникновения и преодоления проблем»\**. К сожалению, этот вывод в методологии менеджмента в отличие от общей методологии науки осмыслен и оценен совершенно недостаточно.

---

\* *Simon H.A. Administrative Behaviour. N.Y., 1976.*

Между тем такая методологическая переориентация имеет принципиальную важность именно для научного менеджмента, с точки зрения специфики его задач и особенностей предметной сферы. Выдвинутая научным менеджментом идея разработки идеальных образцов организации человеческих действий в целом была плодотворной, но в области реализации вела к затруднениям, которые следовало осмыслить как фундаментальные. Фундаментальный характер данного затруднения первым обстоятельно осмыслил военный теоретик К. Клаузевиц (1780 – 1831). Разработав теорию «абсолютной» войны, он противопоставляет ей «реальную», прекрасно осознавая принципиальные трудности реализации идеальной модели. Трудность эта сравнима, говорит Клаузевиц, разве что с той, которую мы внезапно испытываем в воде, когда пытаемся повторить столь естественное движение, как ходьба. Разница между реальной войной и ее идеальной концепцией примерно такая же, как разница между понятиями «погода» и «климат». Пытаясь снять противоречие, Клаузевиц разработал концепцию «трения», в которой речь шла о многочисленных точках «трения», способных обеспечить сопротивление «военной машине» и заставить войну сойти с намеченного пути.

Управленческая деятельность в любой социальной сфере направлена на некий объект, который живет и реагирует в постоянно изменяющихся условиях. Форма закона оказывается фактически неприемлемой для управления миром действия из-за его разнообразия и постоянной изменчивости. Любая статичная идеализированная модель, даже достигшая высочайшей степени совершенства, окажется несостоятельной перед лицом многообразия реальности.

Современная методология науки осуществляет еще более радикальное переосмысление проблемы, имеющей первостепенное значение для научного менеджмента. Все наше знание имеет принципиально гипотетический характер, а прогресс познания выражается в серии теорий.

*Процессуальная организационная модель* глубоко аналогична процессуальной концепции научного познания, главный импульс для развития которой был дан К. Поппером. Общая схема последней достаточно проста:  $P_1 \Rightarrow TT \Rightarrow EE \Rightarrow P_2$ , где  $P$  – проблема,  $TT$  – пробная теория (tentative theory),  $EE$  – преодоление ошибок (error elimination). Познание начинается с постановки проблемы. Для ее решения выдвигаются теоретические модели, подвергаемые затем критическим проверкам, в результате которых исследователи оказываются перед другой проблемой, более глубокой в случае познавательного прогресса. Акцент здесь, что принципиально важно, переносится на проблему, а теоретические модели выступают в качестве средств, которые должны претерпевать постоянные изменения в связи с изменением характера возникающих проблем.

Фактически такая же общая схема использована в процессуальной организационной модели. Основное внимание в ней концентрируется на проблемах выбора курса действий в окружающей обстановке, которая не полностью раскрывает доступные альтернативы и последствия этих альтернатив. Модель базируется на предпосылке, что организация постоянно пытается справиться с

огромным и все возрастающим количеством изменений, неопределенностью, по мере того, как она пытается в максимальной степени учесть особенности внешней обстановки и приспособиться к изменениям. Поэтому *главной задачей организационных структур становится работа с неопределенностью.*

В менеджменте процессуальная модель была обстоятельно развита Дж. Томпсоном. Более подробно с его концепцией можно ознакомиться в соответствующем разделе этой книги. Здесь же отметим лишь одно удивительное и в нашем контексте очень важное обстоятельство.

Процессуальная организационная модель Томпсона в структурном плане фактически совпадает с концепцией «исследовательских программ», созданной на базе изучения «точных» наук И. Лакатосом, учеником и последователем К. Поппера. Развивая попперовские идеи, Лакатос приходит к выводу, что проверке на научность подлежат не изолированные теории, а их совокупность, серия, где каждая последующая теория получается из добавления к предыдущей ряда вспомогательных положений, объясняющих аномалии. Совокупность, серию таких взаимосвязанных теорий Лакатос называет «исследовательская программа».

Единство, непрерывность совокупности теорий обеспечивается с помощью особой структуры, являющейся основой исследовательской программы. Центральное место в этой структуре занимает «твердое ядро», состоящее из совокупности основополагающих утверждений, принимаемых как неопровержимые в рамках данной программы. Это «твердое ядро» окружено «защитным поясом» вспомогательных гипотез. Функционирование исследовательской программы обеспечивается с помощью «негативной эвристики» и «позитивной эвристики». «Негативная эвристика» предписывает изобретать вспомогательные гипотезы, обеспечивающие неопровержимость «твердого ядра» программы и указывает на то, каких путей следует избегать в исследовании. «Позитивная эвристика» состоит из рецептов по видоизменению или развитию теории, которая не выдерживает эмпирической проверки, по разработке новых моделей для расширения области применения программы и предсказания новых эмпирических фактов.

Серия теорий теоретически прогрессивна, если каждая новая теория имеет некоторый избыток эмпирического содержания по сравнению с предыдущей, если она предсказывает некоторый новый факт. Теоретически прогрессивная серия теорий является также и эмпирически прогрессивной, если подтверждается некоторая часть этого эмпирического содержания. Развитие исследования проблемы является научным только тогда, когда оно по крайней мере теоретически прогрессивно, в противном случае оно считается псевдонаучным. Однако отказ от «вырождающейся» исследовательской программы становится возможным только с момента появления конкурирующей исследовательской программы, способной объяснить эмпирический успех своей предшественницы, а также теоретически предсказывать неизвестные ранее факты, которые получают эмпирическое подтверждение.

Томпсон, развивая процессуальную организационную модель, исходит из того, что организации являются открытыми и неопределенными системами, но в то же время подчиненными критериям рациональности. Главная проблема усматривается им в трудностях сочетания, совмещения рациональности и неопределенности. В структуре организации он выделяет три основных уровня: технологический, управленческий и институциональный. Самый высокий уровень определенности должен быть обеспечен на технологическом уровне, который он называет «технологическое ядро» организации. Самая высокая *неопределенность* имеется на институциональном уровне. Следовательно, основная задача управленческого уровня состоит в создании «защитного пояса» вокруг «технологического ядра» организации. Вследствие постоянного изменения окружающих условий организация должна принципиально рассматриваться как процесс преодоления непрерывно возникающих и умножающихся проблем. Прятаться от неопределенности с помощью жестких барьеров в соответствии с рекомендациями механистической модели организации, как показала практика менеджмента, – во многих случаях занятие бесперспективное. Важно осознать, что неопределенность – неотъемлемый элемент нашей жизненной практики, с которым нужно научиться работать.

Процессуальная организационная модель – важнейший, но безусловно, не единственный компонент современной методологии менеджмента. В настоящей книге методологические тенденции, конститутивные для современного менеджмента, упорядочены в соответствии с рассмотренными выше главными изменениями в идеале научности. Выделены следующие подразделы:

- ♦ *критика классической парадигмы* (относится работы, являющиеся аналогом антифундаменталистской тенденции в общей методологии науки);
- ♦ *системно-органическая альтернатива* (в рассматриваемых концепциях которой выражена не только

критика «базовой» механистической модели, но дана ее альтернатива, явившаяся также ступенью, ведущей к развитию плюралистических представлений);

- ♦ *плюрализм организационных моделей* (в данный подраздел включены некоторые основные организационные модели). Этот подраздел, как можно видеть из названия, прямо соответствует плюралистической тенденции в современном идеале научности;
- ♦ *работа с неопределенностью* (две процессуальные организационные модели). Содержание этого подраздела можно рассматривать как некоторый аналог экстерналистской тенденции, поскольку речь идет о работе с неопределенностью (возникающей в модели Томпсона) из внешнего окружения.

Антифундаменталистская критика классической парадигмы в менеджменте ярко представлена в работе Г. Саймона «Пословицы управления». Саймон обращает внимание на то, что пословицы почти всегда встречаются парно, причем одна пословица из пары противоречит другой. Эта особенность интересна потому, что, по его мнению, большинство предположений в теории управления несут в себе тот же дефект, что и пословицы. Почти для каждого принципа можно найти столь же правдоподобный и приемлемый принцип противоположного содержания. Хотя эти принципы предполагают совершенно различные рекомендации, теория управления не дает указаний, какой из них следует применить.

Большинство теоретиков управления выбирает какой-либо один из принципов и пытаются применить его к конкретной ситуации для выработки рекомендаций. Тот факт, что существует противоположный принцип, который также может быть обоснованно применен и может привести к другим результатам, замалчивается.

Проблема, которая ставится Саймоном, не может быть сведена к недостаткам профессиональной компетентности теоретиков управления. Но она и не в недостатках самих формальных принципов управления как таковых. Формальные принципы управления почти так же, как и пословицы, концентрируют многообразный опыт, являются продуктом жизненной и управленческой мудрости, значительных интеллектуальных усилий.

Главная проблема состоит в том, что формальные принципы управления допускают огромное множество эмпирических интерпретаций. Саймон настойчиво подчеркивает: «содержание играет большую роль, чем это допускается формальной теорией управления в настоящее время». Поэтому высокую позитивную оценку получает отмечаемый им сдвиг акцента в исследованиях от принципов управления как таковых к изучению условий, при которых применимы конкурирующие принципы.

Правильный подход предполагает:

- ♦ выявление всех диагностических критериев и анализ ситуации в терминах полного набора критериев;
- ♦ проведение исследований для определения того, какие относительные веса могут быть поставлены в соответствие критериям, которые (как это обычно бывает) являются взаимно несовместимыми;
- ♦ выбор полученных альтернатив, который должен определяться целями достижения эффективности работы организации;
- ♦ осознание рациональных, но изменчивых границ на пути достижения максимальной эффективности, которые определяются: а) физиологическими особенностями человеческого организма, а также законами формирования навыков и привычек; б) социально-групповыми ценностями и представлениями; в) объемом знаний, которыми обладают работники.

В первом подразделе представлены работы прежде всего критические по своей направленности. Здесь дан обзор моделей бюрократического поведения, развитых известными социологами: Р. Мертоном, П. Селзником, А. Гоулднером. В каждой из этих моделей раскрывается внутренний порок базовой механистической модели классического менеджмента. Социологи обнаружили, что стремление к достижению бюрократических целей в рамках механистической модели приводит к непредвиденным и дисфункциональным последствиям. Значение этих исследований не сводится только к критике. Во-первых, они содействовали раскрытию динамической, процессуальной природы организаций. Во-вторых, они стали основой дальнейших исследований процесса и последствий воздействия системы на индивида и индивида на систему.

Во втором подразделе «Системно-органическая альтернатива» представлен ряд работ, стимулированных во многом ориентацией на биологические аналоги, «общую теорию систем», у истоков которой стоял А.А. Богданов, а главным разработчиком был биолог Л. Бергаланфи (1901 – 1972). На основе такой ориентации была выдвинута мощная альтернатива базовой механистической модели классического менеджмента. Появляются дихотомии организационных моделей: механическая система – органическая система; закрытая система – открытая система. Методологическое значение

системно-органического похода не сводится только к разработке альтернативы механицизму. В рамках данного подхода содержится четкое и ясное осознание того, что *в системе управления не существует единственной оптимальной модели*. Выбор той или иной модели зависит от условий. В стабильных условиях приемлемой может оказаться модель механической и закрытой системы, в изменяющихся условиях более эффективна модель органической, открытой системы.

В третий подраздел включена работа А. Уолкера и Дж. Лорша, которые выделяют различные организационные структуры: одна ориентирована на продукт («продуктовая организация»), другая на функции («функциональная организация»). Важно отметить, что каждая из этих моделей может быть эффективной, но в решении разного класса задач. «Функциональная организация» эффективна для решения задач увеличения производства в рамках имеющихся возможностей. «Продуктовая организация» более эффективна, если ставится задача расширения спектра самих возможностей.

А. Этциони выделяет по определенному параметру девять возможных организационных моделей. Однако эффективными, как он показывает, являются лишь три из них. Эффективными оказываются только те организационные структуры, особенности которых соответствуют организационным целям. Организации, которые имеют своей целью порядок, эффективны в случае принудительной структуры согласия; для достижения экономических целей эффективной будет утилитарная структура согласия; для реализации культурных целей – нормативная структура.

Дж. Пфеффер выделяет и обстоятельно анализирует четыре организационные модели принятия решений: «рациональную», «бюрократическую», «процессуальную» и «политическую». И эти модели эффективны лишь в определенных условиях и для решения определенного класса задач.

Наконец, в заключительном пятом подразделе представлены две работы, объединяемые общей задачей – работа с неопределенностью. Однако если Дж. Томпсон, концепция которого обсуждалась выше, концентрирует внимание на неопределенности, возникающей вследствие внешних для организации обстоятельств, то Дж. Гэлбрейт обращается к аналогичным проблемам, но возникающим в результате внутриорганизационной деятельности. Гэлбрейт обстоятельно рассматривает различные способы преодоления информационной неопределенности. Весьма интересен его обстоятельный и конкретный анализ четырех основных стратегий преодоления растущей информационной неопределенности, связанной с увеличением объемов информации, подлежащей обработке: создание пассивных ресурсов; автономизация задач; развитие «вертикальных» информационных систем; развитие «горизонтальных» связей. Однако особенно важен его заключительный вывод о том, что, если нет сознательного выбора одной из четырех стратегий, то автоматически реализуется первая из них, можно считать наихудшая, поскольку она нарушает эффективность действия «твердого ядра» организационной структуры.

## 3.2. Критика классических теории управления организациями

### Пословицы управления\* (Г.А. Саймон)

---

\* *Simon H.A. The Proverbs of administration // Public Administration Review. 1946. № 6. P. 53-67; Simon H.A. Administrative Behaviour. N.Y., 1947; Simon H.A. The New Science of Management Decisions. N.Y., 1960; Benson C.S. International administrative organization// I Public Administration Review. Autumn 1941; Gulick L., Urwick (eds.) Papers on the Science of Administration / Institute of Public Administration. Columbia University, 1973; Wallace S. Federal Departmentalization. Columbia, 1941.*

Тот факт, что почти каждой пословице всегда есть парная, противоречащая ей, способствует их частому употреблению в повседневной жизни. Действительно, «семь раз отмерь...» и одновременно «кто не рискует, тот не пьет шампанского».

Данное обстоятельство является или большим удобством, или серьезным недостатком, что определяется целями использования пословицы. Для оправдания прошлого поведения или обоснования поступка, уже давно обдуманного и решенного, пословицы являются идеальным средством. Если ты не лезешь за словом в карман и без труда можешь украсить свою речь пословицей, которая подтвердила бы твою точку зрения или опровергла оппонента, она является эффективным средством в убеждении, политическом споре и всех прочих формах риторики.

Однако в случае попыток поставить использование пословиц на научную основу, ситуация оказывается более прозаической. Дело здесь не в том, что предсказания, выраженные в пословицах, недостаточны, а в том, что их можно очень широко истолковывать. Научная теория прямо утверждает,



что истинно, а что ложно. Например, если бы И. Ньютон объявил всему миру, что частицы материи притягиваются или отталкиваются друг от друга, он бы не добавил ничего нового в науку. Его вклад состоял в определении сил, вызывающих это явление, и обосновании точного закона, им управляющего.

К сожалению, большинство предположений в теории управления несут в себе тот же дефект, что и поговорки. Почти для каждого принципа можно найти столь же правдоподобный и приемлемый принцип противоположного содержания. И хотя оба принципа предполагают совершенно различные рекомендации, в теории управления ничто не подскажет вам, какой из них следует применить.

Г. Саймон видит задачу данной работы в том, чтобы внимательно изучить данное явление, дать обоснованную критику и наметить пути выхода из сложной методологической ситуации.

**Некоторые приемлемые принципы управления.** Эффективность управления повышается:

- ♦ при введении специализации членов рабочей группы;
- ♦ установлении четкой иерархии подчинения в рабочей группе;
- ♦ сужении сферы контроля в любом пункте управленческой иерархии;
- ♦ группировке работников в целях улучшения контроля: а) по задачам, б) процессу, в) заказчикам или г) территории.

На первый взгляд все эти принципы кажутся относительно прозрачными. Создается впечатление, что их применение к конкретной организационной проблеме не вызовет двусмысленных ситуаций и может быть легко проверено экспериментально. Однако на деле это вовсе не так. Рассмотрим по очереди каждый из четырех приведенных выше принципов.

*Специализация.* Предполагается, что эффективность управления увеличивается с углублением специализации. Но можно ли считать, что любое углубление специализации ведет к увеличению производительности? Если согласиться с этим, то какой из следующих примеров показывает правильное применение принципа в конкретном случае?

1. Необходимо ввести такую специализацию нянь, при которой они распределяются по районам и в каждом районе должны отвечать на любой вызов, будь то школьные экзамены, домашние дети или школьники, будь то туберкулезные больные.

2. Следует ввести функциональную специализацию нянь, при которой каждая из них будет отвечать за определенную функцию: или школьные экзамены, или домашние дети и школьники, или уход за туберкулезными больными. Существующий метод распределения нянь по районам препятствует развитию специализированных навыков по трем очень разным программам.

Оба этих административных мероприятия соответствуют требованию принципа специализации. Первый представляет собой территориальную специализацию, второй – функциональную. В выборе между двумя предложенными альтернативами принцип специализации беспомощен.

Таким образом, простота принципа специализации обманчива, это простота, за которой скрывается фундаментальная двусмысленность. Ибо «специализация» не является условием эффективного управления; она является необходимой характеристикой усилий всей группы вне зависимости от успеха или неуспеха этих усилий. Специализация по большей части означает, что два разных человека делают разные вещи, так как даже физически невозможно, чтобы два человека делали бы одну и ту же вещь в одном месте и в одно время.

Действительная проблема управления состоит не в том, чтобы просто применить концепцию специализации на практике, но точно подогнать ее под особенности организации, что откроет возможности для более эффективного управления. Таким образом, данный принцип управления можно перефразировать по-другому, что избавит его от обнаруженной двусмысленности: *Эффективность управления возрастает при специализации в рабочей группе в направлении, которое будет вести к большей эффективности.*

*Единоначалие.* Считается, что эффективность управления повышается при введении в организации четкой иерархии подчинения с целью обеспечения единоначалия.

Анализ данного принципа требует ясного понимания того, что имеется в виду под термином «власть». Полагают, что работник подчиняется власти тогда, когда он согласен с решением, идущим сверху, независимо от его собственных представлений о качестве этого решения.

На первый взгляд кажется, что принцип единоначалия так же, как и принцип специализации, не может быть нарушен; ибо даже физически невозможно одновременно следовать двум

противоположным указаниям. По-видимому, если принцип единоначалия является принципом управления, он должен утверждать нечто сверх этой физической невозможности. Допустимо предполагать, что он утверждает следующее: члены организации не должны оказываться в такой позиции, при которой они получают приказы более чем от одного начальника. По-видимому, именно это имел в виду Л. Гулик.

Не следует упускать значение этого принципа в процессе координации и организации. При создании структуры организации очень часто делаются попытки поставить нескольких начальников над человеком, занятым работой, лежащей в пределах нескольких производственных сфер. Даже такой крупный теоретик менеджмента, как Ф. Тейлор, допускал эту ошибку, предусматривая особых начальников по оборудованию, снабжению, и т.д., каждого из которых он наделял непосредственным правом давать приказание конкретному работнику. Абсолютная приверженность принципу единоначалия также, безусловно, порождает большие нелепости; но они кажутся далеко не столь важными при сравнении с беспорядочностью, неэффективностью и безответственностью, порождаемыми нарушением этого принципа.

Конечно, принцип единоначалия, истолкованный таким образом, не может быть подвергнут критике за недостаточную прозрачность или двусмысленность. Определение одного из признанных авторитетов, приведенное выше, дает четкий критерий для любой из конкретных ситуаций, в которой происходит рассмотрение данного принципа. Его существенный недостаток состоит в том, что он несовместим с принципом специализации. Одной из главных целей введения в организации управленческого слоя является осуществление специализации в области принятия решений, т.е. каждое решение должно приниматься в той точке организации, где оно может быть принято наиболее качественно. Таким образом, использование управленцев обещает повышение уровня профессионализма в принятии решений в отличие от ситуации, когда каждый работник вынужден принимать решения по поводу всех видов деятельности, в которые он вовлечен. Рядовой пожарный не решает, использовать ему пожарный шланг или огнетушитель; за него решает стоящий над ним офицер и сообщает решение в виде команды.

Однако, если принцип единоначалия соблюден, то, по мнению Гулика, решения, принимаемые на любой ступени, действуют только через один канал полномочий; если решения требуют квалификации более чем в одной сфере знаний, то необходимо обратиться за помощью в консультативные и информационные службы для получения сведений, находящихся вне пределов специализации компании. Например, если бухгалтер в департаменте образования подчиняется педагогу и принцип единоначалия соблюдается, то департамент финансов не может напрямую отдавать ему приказание по технической, бухгалтерской стороне его работы. Аналогично, начальник отделения подвижного состава департамента общественного транспорта не может давать указания водителю пожарной машины больше заботиться о ее двигателе.

В приведенном выше высказывании Гулик четко указывает, с какими трудностями можно встретиться, если принцип единоначалия не соблюден. Почти однозначно можно утверждать, что обеспечен целый набор нарушений порядка и безответственность. Но, возможно, это не слишком большая цена за повышение уровня квалификации при принятии решений. Для рационального подхода необходимо отыскать принцип управления, который бы помог взвесить относительные преимущества обоих направлений организационных мероприятий. Но ни принцип единоначалия, ни принцип специализации не способны опровергнуть друг друга. Они просто противоречат друг другу и не содержат ни малейшего намека на способ разрешения противоречия.

Если бы это был просто академический спор и если бы повсеместно было достигнуто согласие и показано, что единоначалие следует сохранить в любой ситуации, даже с потерями уровня квалификации, то можно было бы утверждать, что в случае конфликта между этими двумя принципами единоначалие должно доминировать. Но до полного согласия очень далеко. Мнения профессионалов разделились. В защиту единоначалия можно представить авторитетные мнения Гулика и других авторов. На стороне специализации – теория Тейлора о функциональном контроле, идея Макмаона и Миллета о «двойном контроле» и практика технического контроля в военных организациях.

Быть может, как утверждает Гулик, позиция Тейлора и других «ошибочна». Однако свидетельства ошибочности этого мнения до сих пор не были представлены и опубликованы, не считая ничем не подкрепленных утверждений, упомянутых выше. Мы оказываемся перед выбором между одинаково выдающимися теоретиками менеджмента без какого-либо видимого обоснования выбора.

Доказательство, предоставляемое практикой управления, показывает, что специализации отдается большее предпочтение, нежели единоначалию. Однако это предпочтение не заходит так далеко, чтобы можно было утверждать, что единоначалие вообще не соблюдается ни в одной организации. Если

линейный служащий принимает правила финансового отдела по оформлению заявок, можно ли утверждать, что он не подчиняется власти финансового отдела? В любой реальной административной обстановке власть разделена на сферы, и утверждение, что это разделение не противоречит принципу единоначалия, требует иного определения власти. Зависимость линейного служащего от финансового отдела не отличается в принципе от рекомендации Тейлора, согласно которому при выполнении программирования работ работник должен подчиняться одному мастеру, а при выполнении механизированных операций – другому.

Принцип единоначалия, возможно, становится более оправданным, если свести его к следующему: в случае противоречия двух указаний, во-первых, подчиненный точно должен знать, приказанию какого из вышестоящих начальников следует подчиниться, во-вторых, санкции власти должны применяться к подчиненному только для того, чтобы увеличить его послушание этому начальнику.

Когда принцип единоначалия сформулирован в такой ограниченной форме, он более устойчив, но вместе с тем решает меньше проблем. Главное, он больше не требует единой иерархии управления, за исключением улаживания конфликтов власти. Он не затрагивает вопроса, каким образом власть должна быть распределена по элементам организации (т.е. вопроса о способе специализации) и по каким каналам она должна осуществляться. Наконец, даже такая урезанная концепция единоначалия противоречит принципу специализации, потому что в тех случаях, когда выявляется какое-либо несогласие и члены организации возвращаются к формальным линиям управления, то в решениях могут выразиться только те типы специализации, которые представлены в организации власти.

*Сфера контроля.* Считается, что эффективность управления повышается при ограничении числа подчиненных, подотчетных какому-либо руководителю, до, скажем, шести. Тезис о том, что сфера контроля должна быть узкой, уверенно признается в качестве третьего неопровержимого принципа управления. Общие аргументы, представляемые здравым смыслом о необходимости ограничения сферы контроля, достаточно известны, и нет нужды их здесь воспроизводить. Менее известно, что можно сформулировать противоположную по смыслу поговорку управления, которая несмотря на меньшую известность может быть подкреплена столь же правдоподобными доказательствами. Пословица такова: эффективность управления повышается при минимизации уровней управления, через которые должна проходить информация, прежде чем оказаться в деле.

Последняя поговорка является одним из фундаментальных критериев управленческого анализа при разработке методов упрощения процедур. Во многих случаях, вдобавок, результат, к которому приводит этот принцип, находится в противоречии с требованием принципа сферы контроля, принципа единоначалия и принципа специализации. Рассмотрим первое из этих трех противоречий. Для иллюстрации трудностей приведем две альтернативные возможности устройства небольшого отдела здравоохранения при муниципалитете. Один способ организации основан на ограничении сферы контроля, другой – на ограничении уровней управления.

1. Существующая организация приводит к тому, что начальник отдела здравоохранения перегружен административной работой, так как все 11 сотрудников отдела подчиняются непосредственно ему и, кроме того, некоторые сотрудники не имеют соответствующей квалификации. Следовательно, лечение венерических заболеваний и некоторые другие вещи требуют надлежащего персонального контроля со стороны начальника отдела. Было рекомендовано, чтобы главный врач отвечал за лечение венерических болезней и грудных детей, а также за всю работу по детской гигиене. Помимо этого, было рекомендовано назначить одного из инспекторов главным инспектором и возложить на него контроль над всей инспекционной работой, а также назначить одну из медсестер старшей медсестрой. Это избавит начальника отдела от незначительных вопросов и даст ему большую свободу в планировании и координировании программы здравоохранения в целом. Если бы отдел был организован подобным образом, эффективность работы существенно увеличилась.

2. Существующая структура отдела является неэффективной и бюрократизированной из-за ненужного промежуточного звена между начальником отдела и рядовыми сотрудниками и из-за того, что из 12 сотрудников четверо наиболее опытных значительную часть времени тратят на выполнение административных обязанностей. Излишние задержки происходят при согласовании с начальником отдела таких вопросов, которые требуют его внимания, что, как следствие, влечет за собой их повторное рассмотрение. В обязанности главного врача должен остаться контроль за венерическими заболеваниями, болезнями грудных детей, а также за всей работой по детской гигиене. Однако было рекомендовано, чтобы должности главной медсестры и главного инспектора были упразднены и чтобы сотрудники, ранее занимавшие эти должности, выполняли обычные обязанности. Учет рабочего времени, осуществляемый двумя этими сотрудниками, может быть возложен на секретаря начальника отдела, и, так как вопросы контроля в любом случае касаются начальника отдела, упразднение этих должностей

вместе с тем упразднит ненужные повторные рассмотрения дел и позволит начать работу по рекомендованной программе обучения. Число сотрудников, подчиняющихся непосредственно начальнику отдела, увеличится до девяти, но из-за того, что остальные вопросы контроля (кроме двух вышеупомянутых) требуют незначительных временных затрат, нагрузка на начальника отдела возрастет незначительно.

Дилемма заключается в следующем. В большой организации со сложной структурой взаимосвязей между сотрудниками строгое распределение контрольных функций неизбежно влечет за собой чрезмерную бюрократическую волокиту, поскольку любой контакт между сотрудниками осуществляется через вышестоящего начальника. Если организация достаточно велика, это приводит к тому, что любая рассматриваемая проблема «поднимается» вверх сквозь несколько уровней начальства для принятия решений, а затем опускается обратно в виде приказов и инструкций – громоздкий и длительный процесс.

Альтернатива заключается в увеличении числа работников, находящихся в подчинении у каждого начальника, для того чтобы пирамида быстрее сходила к вершине с меньшим количеством промежуточных уровней. Но это также приводит к трудностям, поскольку, контролируя большее число работников, начальник ослабляет контроль за каждым в отдельности.

Если согласиться со сказанным выше, мы видим, что и расширение, и сужение области контроля приводят к нежелательным последствиям. Что же является оптимальным? Сторонники узкой сферы контроля предлагали три, пять или даже 11 человек как приемлемое число подчиненных, но они нигде не объяснили принципы, по которым избиралось это число. Таким образом, становится ясно, что простейших соображений недостаточно, чтобы ответить на этот любопытный вопрос. Ситуация напоминает современные споры о допустимом размере внешнего долга.

*Организация в соответствии с задачами, процессом, клиентурой, местом.* Эффективность управления, как полагают, должна возрастать при группировке работников в соответствии: с задачами, рабочим процессом, клиентурой и местом. Но из рассуждений о специализации ясно, что эти принципы взаимно несовместимы. Задачи, процесс, клиентура и место являются конкурирующими факторами в создании структуры управления, и в каждом отдельном случае преимущества от применения трех принципов должны быть принесены в жертву ради получения выгод от четвертого. Если, например, организация городского департамента базируется на принципе главенства цели, то из этого следует, что все инженеры, статистики, физики и юристы не были бы собраны в отделы, состоящие из сотрудников определенной профессии, а были бы рассредоточены по различным городским отделам, нуждающимся в их услугах. Таким образом, преимущество от группировки сотрудников по процессу частично бы утрачивалось. Некоторая выгода может быть получена при организации на основе рабочего процесса внутри большого отдела. Например, можно организовать инженерное бюро в отделе социальной работы. Отдел повышения квалификации может подчиняться, как вышестоящей организации, службе контроля за здоровьем детей в школах. Аналогично, меньшие подразделения могут разделяться по месту и клиентуре. Например, пожарная служба контролирует компании, расположенные по всему городу. В то же время служба социального обеспечения может иметь отделения и агентства частичной занятости, расположенные произвольно. Но эти методы группировки не могут применяться одновременно. Для каждого места в структуре организации должно быть определено, каким принципом руководствоваться на нижележащем уровне.

Проблема может быть проиллюстрирована на примере, в котором специализация по принципу единства цели и по принципу группировки по клиентуре приводят к разной структуре отдела здравоохранения.

1. Социальное здравоохранение включает в себя следующую деятельность по контролю за болезнями и укреплению здоровья: ведение статистики; детская гигиена; профилактика инфекционных заболеваний; контроль пищи и лекарств; санитарно-эпидемиологический надзор; лабораторные службы; учебно-просветительская служба. Одна из проблем, с которой столкнулись работники, состояла в том, что отдел не контролирует вопросы здравоохранения в школах. Данный аспект здравоохранения находится под контролем окружного совета по образованию. Поэтому практически отсутствует взаимосвязь между данной очень важной частью программы социального здравоохранения и программой, которой занимается отдел центрального округа. Было рекомендовано центральному и окружным отделам начать переговоры с советом по образованию для передачи работ по школьному здравоохранению некоторому объединенному подразделению.

2. В обязанности отдела по контролю за школами входит забота о детях на протяжении практически всего

периода времени, которое они находятся вне родительского дома. Работа состоит из трех основных частей: воспитание детей и обучение их знаниям и полезным навыкам; обеспечение безопасного досуга детей во внешкольные часы; забота об их здоровье и питании. Одна из проблем, с которой столкнулся школьный комитет, состояла в том, что, за исключением школьных обедов, комитет не имеет возможности следить за здоровьем и питанием детей и что практически отсутствует взаимодействие между этой важной частью программы детского развития и программой, которую проводит городской совет по образованию. Было рекомендовано, чтобы центр и окружные отделы договорились о передаче всей работы по надзору за здоровьем школьников в совет по образованию.

Здесь снова встает проблема выбора между альтернативными, равноправными принципами управления. Но трудности не ограничиваются только выбором. Для дальнейшего рассмотрения проблемы необходимо разобраться в изначальной неточности толкования таких базовых понятий, как «цель», «процесс», «клиентура», «место».

«Цель» в первом приближении может быть определена как объект или результат, ради которого выполняется действие; «процесс» – как средство достижения цели. Но сами цели могут быть иерархически упорядочены. Машинистка печатает; печатание нужно для подготовки письма; письмо нужно для ответа на запрос. Таким образом, написание письма является той целью, ради которой осуществляется печатание; в то же время написание письма является процессом, цель которого состоит в ответе на запрос. Из этого следует, что одно и то же действие может одновременно выступать в качестве и цели, и процесса.

Эту двузначность легко проиллюстрировать на примере административной структуры. Департамент здравоохранения, рассматриваемый как подразделение, контролирующее здоровье населения, является подразделением с единой целью. Тот же департамент, рассматриваемый как подразделение, умеющее лечить, является подразделением с общим процессом. Аналогично, департамент образования можно рассматривать как организацию с общей целью (научить) или с общей клиентурой (дети) и т.д. При рассмотрении подобных случаев граница между разными типами организации становится туманной и неясной.

«Организация на основе общности цели, – говорит Гулик, – служит, чтобы собрать вместе тех, кто в своей работе пытается решить отдельную задачу». Но что понимать под отдельной задачей? Является ли пожарная охрана отдельной задачей или же это только часть задачи по обеспечению общественной безопасности? Или, может, это совокупность задач по профилактике пожаров и борьбе с ними? Можно заключить, что нет такого понятия, как «отдельная задача» или «организация с отдельной задачей». Ответ на вопрос о том, что является отдельной задачей, целиком зависит от языка и терминологии. Если конкретный язык содержит термин, покрывающий обе подзадачи, то естественным является восприятие двух подзадач как единой задачи. Если такой термин отсутствует, то каждая из подзадач рассматривается как самостоятельная задача. Однако одно действие может включать несколько целей, но так как они технически неразличимы (с точки зрения процесса), то действие можно рассматривать как единый процесс или цель.

Ранее упомянутый факт, что цели образуют иерархию и что каждая промежуточная цель служит средством достижения некоторой большей и всеобъемлющей цели, позволяет прояснить связь между целями и процессами. По мнению Гулика, организация на основе общности процесса должна объединять в одном отделе всех, кто использует в своей работе особый навык или технологию или является представителем какой-то одной профессии. Рассмотрим особый навык такого типа, как машинопись. Машинопись представляет собой совокупность навыков мускульного движения, но на очень низком уровне осмысления. Содержание напечатанного письма не зависит от навыков, которые понадобились для его машинописного изготовления. Навык состоит в умении быстро напечатать букву «т» или букву «а», когда этого потребует содержание письма.

Таким образом, не существует изначальной разницы между «целью» и «процессом». Отличие заключается в степени. Процесс – это действие, непосредственная цель которого находится на низком уровне иерархии, в то время как цель – это совокупность действий, которые направлены на достижение замысла более высокого уровня.

Теперь обратимся к «клиентуре» и «месту» как основам построения организации. В действительности эти категории не отделимы от «цели» и являются ее частью. Полное описание задач отдела пожарной охраны должно содержать часть, которая может звучать примерно следующим образом: «Уменьшить потери собственности города N из-за пожаров». Цели организации включают как совокупность задач, подлежащих решению, так и место, для которого решаются эти задачи. Обычно,

говоря о цели, упоминают лишь первую половину, в то время как вторая подразумевается. Область выполнения задач может задаваться не только географическим местоположением, но и клиентурой. Если агентство работает посменно, то время становится третьим спецификатором цели: необходимо решить данную задачу в данном месте (или для данного клиента) в указанное время.

Уточнив терминологию, обратимся еще раз к проблеме специализации работы в организации. Теперь нельзя говорить об организации на основе цели, процесса, клиентуры, места. Одно и то же подразделение может попадать в любую из этих четырех категорий в зависимости от характера большей организации, частью которой является данное подразделение. Отдел, обеспечивающий охрану здоровья и медицинское обслуживание школьников в округе Мальтнома, может рассматриваться как: 1) местное отделение, если оно входит в состав подразделения, выполняющего те же функции в штате Орегон; 2) организация на основе единой клиентуры, если оно выполняет одинаковые функции для детей всех возрастов; 3) организация на основе единства «цели» или «процесса» (их было бы невозможно различить), если это часть департамента образования.

Неверно полагать, что отдел *A* специализируется на каком-то процессе. Вернее будет сказать, что отдел *A* – это подразделение, созданное на основе процесса внутри отдела *B*. Это значит, что подразделение выполняет все процессы определенного типа, но все они должны относиться к какой-то одной подцели, являющейся частью цели всего отдела. В случае с отделом здравоохранения в департаменте образования следует применять двойную спецификацию. Это подразделение специфицируется и по цели, и по процессу. Отдел является единственным, который в данном департаменте использует медицину (процесс) и относится к здравоохранению (подцель).

Но даже тогда, когда решена проблема правильного использования терминов «процесс», «цель», «клиентура», «место», принципы управления еще не указывают, как применять каждую из этих спецификаций в том или ином конкретном случае. В британской структуре государственного аппарата нет сомнений по этому поводу. Цель и клиентуру там рассматривают, как два допустимых принципа организации и целиком полагаются на первый из них. Другие имеют равные предпочтения в выборе между целью и процессом. Резоны, приводящие к этим непонятным выводам, следует разъяснить.

Бюрократия государственного аппарата аргументирует свой выбор следующим образом.

Сейчас неизбежным результатом метода организации по клиентуре является тенденция к «лилипутской» администрации. Невозможно, чтобы специфические услуги, которые каждый департамент предоставляет обществу, когда его работа распространяется на ограниченную группу людей и удовлетворяет все их различные требования, были бы столь же высокого качества, что и специфические услуги по требованию, не ограниченные интересами относительно небольшой группы людей.

Ошибочность этих рассуждений очевидна. В о - п е р в ы х , не предпринимались попытки определить, как может быть специфицировано обслуживание. В о - в т о р ы х , сомнительно совершенно не доказанное утверждение, что, к примеру, детское медицинское отделение в департаменте социальной защиты не может предоставлять услуги «столь же высокого качества», как аналогичный отдел в департаменте здравоохранения. Не объясняется, как простое перемещение отдела из одного департамента в другой может улучшить или ухудшить качество работы. В - т р е т ь и х , не были введены понятия, необходимые для обсуждения процесса и цели. Оба были объединены туманным термином «услуги». Нет необходимости рассуждать о том, верна или нет приведенная рекомендация; суть заключается в том, что рекомендация предлагает сделать выбор, не подкрепленный какими-либо логическими или эмпирическими обоснованиями, между принципами управления.

Еще более ярким примером нелогичности являются дискуссии о выборе между целью и процессом. Они могли бы показаться смехотворными, если бы не использовались в серьезных политических и административных спорах.

Например, где должно осуществляться сельскохозяйственное образование: при министерстве сельского хозяйства или при министерстве образования? Выбор зависит от того, хотим ли мы видеть отличных специалистов в области сельского хозяйства, обучение которых велось несколькими устаревшими методами, или специалистов, которых современными методами образования учили устаревшим принципам ведения сельского хозяйства. Ответ очевиден.

Но действительно ли ответ так очевиден? Предположим, что отдел сельского хозяйства возглавляется человеком, имеющим значительный опыт в сельскохозяйственных исследованиях или в управлении сельскохозяйственной школой, состоящий из работников соответствующей квалификации.

По какой причине можно полагать, что, будучи в подчинении у министерства образования, они будут учить устаревшим технологиям сельского хозяйства при помощи современных методов образования, а подчиняясь министерству сельского хозяйства, – наоборот? Задача такого отдела состоит в обучении современным технологиям при помощи современных методов, и затруднительно сказать, как подчинение отдела будет влиять на результат. «Ответ очевиден» только тогда, когда имеется мистическая вера в возможность использовать перетаскивание отдела как средство влияния на направление его работы.

Это противоречие и конкуренция привлекают в последнее время повышенное внимание со стороны ученых, изучающих управление. Например, Л. Гулик, С. Уоллес и К. Бенсон обосновали некоторые преимущества и недостатки различных методов специализации и рассмотрели условия их применимости. Весь анализ проводился на теоретическом уровне, в том смысле, что информация не была применена для проверки требований эффективности в различных случаях. Ввиду того что не было построено всеобъемлющей схемы, в рамках которой можно вести рассуждения, анализ имеет тенденцию к логической односторонности или необоснованности.

*Тупик организационной теории.* Четыре принципа управления, упомянутые выше, были подвергнуты критическому анализу. Ни один из них не прошел испытаний удовлетворительно, так как каждый раз мы получали пару взаимно исключающих принципов, равнозначно применимых в определенной ситуации.

Более того, очень похожие возражения могут быть выдвинуты против обычного спора по поводу централизации и децентрализации, который, как правило, заканчивается выводом, что «с одной стороны, требуется централизация в принятии решений, но, с другой стороны, децентрализация имеет свои преимущества».

Может ли сохраниться что-либо полезное при создании теории управления? На деле практически все может устоять. Трудности возникают при рассмотрении «принципов управления», которые являются лишь критериями для описания и диагностики управленческих ситуаций. Например, расположение туалета является важной частью проектирования, однако, если не учитывались никакие другие соображения, кроме этого, дом, созданный в результате такого проектирования, вряд ли можно считать оптимальным. Аналогично, совокупность иерархий, специализация на основе единства цели и декомпозиция являются важными принципами при построении административной структуры. Но ни один из них сам по себе недостаточен для того, чтобы при анализе руководствоваться только им. При разработке административной структуры организации, как и при разработке схемы функционирования, нужно руководствоваться общей эффективностью. Взаимно несовместимые преимущества должны быть сбалансированы так же, как архитектор взвешивает преимущества от увеличения туалета за счет уменьшения гостиной.

Эта позиция, если она верна, опровергает большую часть современных работ по управлению. Как было показано выше, многие теоретики управления выбирают какой-либо один из принципов и пытаются применить его к конкретной ситуации для выработки рекомендаций. Тот факт, что существует противоположный принцип, который так же может быть аргументированно применен и может привести к другим результатам, замалчивается. Правильный подход к изучению управления требует: выявления всех диагностических критериев анализа ситуации в терминах полного набора критериев; проведения исследований для определения того, какие относительные веса могут быть поставлены в соответствие критериям, которые, как это обычно бывает, являются взаимно несовместимыми.

**Подход к теории управления.** Программа должна быть рассмотрена шаг за шагом. Сначала необходимо решить, что включать в рассмотрение при проведении анализа управленческой ситуации. Далее определить, каким образом должны быть распределены относительные веса между критериями, чтобы каждый из них занял свое место в общей картине.

*Описание управленческой ситуации.* Разработке принципов должно предшествовать овладение понятиями. Перед тем как сформулировать гравитационный закон, необходимо описать «вес» и «притяжение». Первой задачей теории управления является разработка определенных понятий, которые позволяют описать ситуацию в терминах, относящихся к теории управления. Для того чтобы быть научно применимыми, понятия должны быть действующими, т.е. их значение должно соответствовать

наблюдаемым фактам или ситуациям. Определение «власти», данное выше, – пример действующего определения.

Что является научным описанием структуры? Это описание, по возможности полно определяющее для каждого работника решения, которые он должен принимать, и факторы, под влиянием которых он должен принимать эти решения. Современные описания структуры достаточно далеки от этого стандарта. В большинстве случаев они ограничиваются распределением функций и формальной структурой подчинения. Они уделяют мало внимания другим типам организационного влияния или системам обмена информацией.

Например, что означает: «Департамент состоит из трех отделов, функции первого такие-то, функции второго такие-то, функции третьего такие-то». Что можно сказать о работоспособности такой структуры организации? Конечно, очень мало. Из данного описания нельзя сделать выводы о степени централизации в принятии решений на уровне отделов и на уровне департамента. Нет упоминаний о том, какова власть департамента над отделами (предположительно неограниченная) или каков механизм подчинения. Нет информации о том, как осуществляется связь между отделами и какая связь необходима в соответствии с природой их деятельности. Нет данных об уровне квалификации работников отделов и о том, какая децентрализация в управлении допустима на уровне отдела. В итоге описание административной организации в терминах функциональности и линий подчинения совершенно недостаточно для целей управленческого анализа.

Рассмотрим термин «централизация». Как определить, является ли организация «централизованной» или «децентрализованной»? Свидетельствует ли наличие периферийных отделений о децентрализации? Какова степень децентрализации в центральном отделении? Реальное изучение централизации должно базироваться на исследованиях о распределении решений в организациях и о методах, которые применяются на верхних уровнях для воздействия на решения нижних уровней. Такой анализ выявит гораздо более полную картину процесса принятия решений, чем любое перечисление отделов организации и различных уровней подчинения.

Описания структуры управления страдают поверхностным характером, чрезмерным упрощением и отсутствием реализма. Они ограничиваются ближайшим рассмотрением и не замечают других, не менее важных факторов, влияющих на поведение компании. Авторы отказываются проводить скучное изучение реального распределения функций в принятии решений. До тех пор, пока описание структуры управления остается таковым, нельзя надеяться на то, что будет достигнут быстрый прогресс в определении и проверке верных принципов управления.

Означает ли это, что чисто формальное описание структуры управления невозможно, что достаточное описание должно включать в себя содержание принимаемых решений? Это вопрос, на который невозможно ответить на данном этапе развития знаний о теории управления. Одно кажется ясным: содержание играет большую роль, чем это допускает формальная теория управления в настоящее время, и это находит свое выражение в литературе по управлению. В последних публикациях все реже говорится о том, что организация должна строиться на основе единства цели, но все чаще – что при таких-то и таких-то условиях необходима организация по цели. В этой ситуации поговорки управления должны быть заменены реальными принципами.

*Диагностика управленческой ситуации.* Перед тем как сделать какие-либо позитивные выводы, необходимо отклониться и рассмотреть подробнее точную природу рекомендаций теории управления. Теория управления стремится ответить на вопросы о том, какими должны быть структура организации и особенности ее функционирования для достижения эффективности работы. Фундаментальный принцип, следующий непосредственно из рационализма «хорошего» управления, заключается в том, что из нескольких альтернатив, включающих одинаковые затраты, следует выбирать ту, которая приводит к наилучшему результату, и что из нескольких альтернатив с одинаковым результатом следует выбирать ту, которая обещает наименьшие затраты. Поскольку этот «принцип эффективности» характеризует любое действие, направленное на достижение максимального результата при минимальных затратах, то он присущ в равной степени экономической теории и теории управления. Управленец занимает место рядом с классическим экономистом.

В действительности принцип управления должен рассматриваться как нечто большее, чем принцип. Он определяет такие понятия, как «хорошее» и «плохое» административное управление. Он не говорит, как достигнуть максимума, а просто указывает, что эта максимизация является целью управленческой деятельности и что теория управления должна раскрывать, при каких условиях достигается этот



максимум.

Какие факторы определяют степень эффективности, достигнутой при управлении компанией? Невозможно дать их исчерпывающий список, но можно перечислить основные пункты. Проще всего выяснить у отдельного члена управленческой структуры, что ограничивает производительность и качество его работы. Эти границы включают способности выполнять указания и предел способности принимать решения. С исчезновением этих границ структура управления достигает максимальной эффективности. Два человека с одним и тем же опытом, целями, способностями, знаниями и информацией могут принимать рациональные решения только при условии одинакового образа действия. Поэтому теорию управления должны интересовать факторы, определяющие, каким опытом и знаниями должны обладать сотрудники для выполнения своей работы. Это предел рациональности, с которым имеют дело принципы управления.

Во-первых, человек ограничен привычками, навыками, рефлексам, не относящимися к сознательной деятельности. Его производительность может определяться его сноровкой, быстротой, реакцией, силой. Процесс принятия решения может быть ограничен скоростью его умственных процессов, навыками в области элементарной арифметики и т.д. В этой области принципы управления соприкасаются с физиологией человеческого организма и с законами формирования навыков и привычек.

Во-вторых, человек ограничен своими ценностями и теми понятиями, которые влияют на принятие решений. Если его лояльность к компании высока, в своих решениях он может искренне руководствоваться целями, определяемыми структурой. Если лояльность низкая, мотивировка решений может отличаться от предопределенной структурой управления. Если человек лоялен по отношению к отделу, то иногда его решения могут быть враждебны большому подразделению, частью которого является отдел. Здесь принципы управления сталкиваются с определением лояльности и морали, лидерства и инициативы и с тем обстоятельством, что лояльность может относиться к какой-то части отдела.

В-третьих, человек ограничен объемом своих знаний, относящихся непосредственно к его деятельности. Сюда включаются как базовые знания (конструктор моста должен знать основы механики), так и информация, требующаяся для принятия решений в каждом конкретном случае. Здесь теория управления сталкивается с фундаментальными вопросами: где предел объема знаний, которыми человек может обладать и оперировать? Как быстро могут накапливаться знания? Каким образом специализация структуры управления связана со спецификой знаний, необходимых в профессиональной сфере? Как структуры передачи информации направляют знания в точки принятия решений? Какие знания могут передаваться легко, а какие – нет? Как специализация управления влияет на передачу информации? По-видимому, все это terra incognita в теории управления и исследование этой области прольет свет на правила применения принципов управления.

Возможно, этот треугольник не полностью очерчивает область рациональности, и к фигуре должны быть добавлены другие стороны. В любом случае перечисление служит для демонстрации факторов, которые должны быть приняты во внимание при построении верных, непротиворечивых принципов управления.

Нужно иметь в виду тот факт, что границы рациональности изменчивы. Но важнее всего то, что осознание границ может их изменить. Представим себе организацию, в которой лояльность работников сосредоточена на отдельном подразделении. Это приведет к огромному росту внутренней конкуренции. Если после реализации программы повышения квалификации лояльность будет перенесена на всю организацию, то это позволит изменить границы организации.

Кроме того, употреблявшийся здесь термин «рациональное поведение» относится к рациональности тогда, когда это поведение оценивается с точки зрения вышестоящего подразделения. Как уже упоминалось, различие в целях индивида и вышестоящего подразделения является лишь одним примером иррациональности, с которой приходится иметь дело в теории управления.

### Теории бюрократии\* (Дж.Г. Марк, Г. Саймон)

---

\* *March J.G., Simon H.A. Organizations. N.Y.: John Wiley & Sons, 1958; Mer-ton R.K. Bureaucratic structure and personality // Social Forces. 1940. № 18. P. 560-568; Selznick P. TV A and Grass Roots. Berkeley, Ca., 1949; Gouldner A.W. Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe, 1954.*

Современные теории бюрократии восходят к М. Веберу как во временном плане, так и в плане интеллектуальной значимости. В изучении организаций его интересовали четыре аспекта: 1)

идентификация характеристик явления, которому он дал имя «бюрократия»; 2) описание его роста и причин роста; 3) выделение сопутствующих социальных изменений и выявление последствий бюрократических организаций для достижения бюрократических целей (главным образом целей политической власти). В интересе к этому Вебер явно хочет дифференцироваться от других исследователей данной темы. Он стремится показать, как широки возможности бюрократической организации в рациональном решении сложнейших современных проблем. В частности, он хочет показать, какими путями бюрократическая организация преодолевает определенную ограниченность индивидов. Вебер выходит за рамки модели «машины», в частности анализирует связь между должностным лицом и его учреждением. Но в общем он понимает бюрократию как адаптивный механизм для использования специализированных навыков и не обращает особого внимания на характер человеческого организма.

Более поздние исследователи бюрократии уделяли повышенное внимание «непредвиденным» реакциям членов организации. Не отрицая Вебера в том, что бюрократия более эффективна, нежели альтернативные формы организации, Р. Мертон, П. Селзник и А. Гоулднер подчеркивали существенный характер дисфункциональных последствий бюрократии. В дополнение к этому Гоулднер выдвинул гипотезу, что непреднамеренные последствия обращения с людьми, как с машинами, свидетельствуют о фактическом использовании механистической модели.

Общая структура теоретических систем этих трех авторов во многом аналогична. В качестве базовой, независимой переменной они используют некоторую форму организации или организационных процедур, созданных для контроля деятельности членов организации. Эти процедуры основаны на механистической модели человеческого поведения. Они имеют последствия, как предусмотренные лидером организации, так и непредвиденные. В свою очередь эти последствия усиливают тенденцию использования механизма контроля.

Рассматриваемые ниже концепции используют различные сети переменных и теоретических связей. Тем не менее их структуры во многом аналогичны и относятся к одному классу теорий.

**Модель Мертона.** Р. Мертон концентрируется на учении об организационных дисфункциях: реакция членов организации в общем виде аналогична, будь она приемлемой или нежелательной для организации. Он утверждает, что изменения личностных качеств членов организации обуславливаются факторами организационной структуры. Понятие «личностный» относится к определенным образцам поведения, но сами образцы не изменяются просто и быстро.

Мертоновская система утверждений начинается с требований контроля, осуществляемого на вершине иерархии. Это требование приобретает форму подчеркивания надежности поведения внутри организации. С позиции верхушки иерархии оно выражает потребность в предсказуемости поведения. Техника использования надежности базируется на механистической модели человеческого поведения. Создаются стандартные программы деятельности, и контроль состоит в основном в проверке фактического исполнения этих процедур.

Имеются три следствия подчеркивания надежности и техники исполнения.

1. *Уменьшение количества персонализированных отношений.* Бюрократия есть сеть отношений между должностными единицами или социальными ролями. Должностные лица реагируют на других членов организации не как более или менее уникальные индивиды, а как представители позиции со специфическими правами и обязанностями. Конкуренция внутри организации очень ограничена; развитие и продвижение по службе мало зависит от достижений в работе.

2. *Повышение иитернализации правил организации у участников.* Правила, первоначально разработанные для достижения организационных целей, приобретают позитивную ценность, не зависящую от этих организационных целей. Тем не менее важно различать два феномена, имеющих одно название – «перемещение ценностей». В одном случае конкретный побудительный мотив вызывает активность, воспринимаемую как путь, ведущий к желательному состоянию дел. При многократном повторении ситуации происходит смещение предпочтений от конечного состояния дел на инструментальную активность. В другом случае выбор желательной альтернативы выявляет дополнительные желательные последствия, не предусмотренные ранее. Инструментальная активность имеет, таким образом, позитивно оцениваемые последствия, даже если они первоначально не предусматривались. Этот последний феномен представляет собой «вторичное закрепление» значимости инструментальной активности.

3. *Повышение категоризации как техники принятия решения.* Категоризация является основной

частью мыслительной деятельности в любой ситуации. Специфические черты, подразумеваемые в данном случае, раскрываются в тенденции уменьшения количества используемых категорий и стимулирования их формального применения, а не поиска наиболее приемлемого выбора. Рост категоризации ведет к уменьшению значимости поиска альтернатив.

Редукция личностных отношений, увеличение интернализации правил, уменьшение значимости поиска альтернатив делают поведение членов организации более предсказуемым, обеспечивают его жесткость. В то же время редукция персонализированных отношений способствует развитию духа корпорации, стремлению защищать цели организации от внешнего давления.

Жесткость поведения имеет три важных следствия. В о - п е р в ы х , она удовлетворяет исходную потребность в надежности, т.е. служит важным средством поддержки системы за счет укрепления групповой идентификации. В о - в т о р ы х , она повышает защищенность от индивидуальных действий. Простые категории, строго применяемые к индивидуальным случаям без учета личностных особенностей, могут быть изменены только на высшем уровне иерархии. В - т р е т ь и х , жесткость поведения увеличивает трудности в работе с клиентами организации, осложняет удовлетворение потребностей клиентов, а значит, и достижение ближайших универсальных целей организации. Этот конфликт между клиентом и организацией типичен для работы общественных организаций и является предметом множества исследований и публикаций по бюрократическому управлению.

Таким образом, модель Мертона представляет собой сложную сеть взаимосвязей между относительно небольшим числом переменных.

**Модель Селзника.** Если Р. Мертон подчеркивает значение правил как ответа на потребность в контроле, то П. Селзник делает акцент на делегировании власти. Тем не менее Селзник, аналогично Мертону, показывает, как использование техники контроля (т.е. делегирование) приводит к ряду непреднамеренных последствий. Далее, как и Мертон, он показывает, как эти последствия возникают из проблем поддержки взаимосвязанной системы межличностных отношений.

Модель Селзника базируется на требовании контроля, исходящего от верхушки иерархии. Результат этого требования – институционализация делегирования власти.

Делегирование имеет несколько непосредственных следствий. Как и предусматривалось, оно повышает уровень профессиональной компетентности. Концентрация внимания на относительно небольшом количестве проблем улучшает способности персонала решать проблемы такого рода. Этот механизм ведет к сокращению дифференциации между организационными целями и достижениями и способствует дальнейшему делегированию. В то же время делегирование ведет к дроблению подразделений на подотделы и повышает бифуркацию интересов среди подотделов организации. Им передаются задачи, выходящие за пределы, предусмотренные программой организации в целом. Специализированное обучение, которому способствует делегирование, также усиливает бифуркацию интересов, повышает уровень компетентности, что в свою очередь ведет к дальнейшей дифференциации целей подотделов.

Бифуркация внутри организации ведет к повышению конфликтов между подотделами. Содержание решений, принимаемых внутри организации, все больше зависит от внутренней стратегии, в частности, если имеет место слабая интернализация организационных целей. Все это ведет к увеличению разрыва между целями и достижениями, что усиливает делегирование.

Эффект повседневных решений в концепции Селзника акцентируется двумя механизмами. Борьба за внутренний контроль вызывает активную разработку идеологий в подотделах, стремящихся добиться успеха путем внедрения своей политики в официальную доктрину крупной организации для легитимации своих целей. Необходимость принятия решений создает систему прецедентов. Решения зависят от операциональных критериев, создаваемых организацией; среди этих критериев важное место принадлежит целям подотделов. Прецеденты превращаются в привычные реакции и усиливают интернализацию целей подотделов.

Таким образом, делегирование имеет как функциональные, так и дисфункциональные последствия для достижения целей организации. Удивительно, но теория утверждает, что и содействие, и противодействие в достижении целей организации имеют общую причину – делегирование.

**Модель Гоулднера.** С точки зрения количества переменных величин во взаимосвязях модель А. Гоулднера наиболее проста. Она отражает основные особенности предыдущих систем. Подобно Мертону, Гоулднер рассматривает последствия бюрократических правил для поддержания

организационной структуры. Он пытается также показать, как техника контроля, предназначенная для поддержания равновесия подсистемы, нарушает равновесие более широкой системы, с последующим обратным воздействием на данную подсистему.

В системе Гоулднера использование общих правил, регулирующих рабочие процедуры, является частью ответной реакции на необходимость контроля со стороны верхних уровней иерархии. Как следствие, уменьшается прозрачность взаимоотношений внутри группы. Прозрачность разногласий внутри рабочей группы соотносится со степенью поддерживаемых норм равенства и в свою очередь влияет на уровень межличностного напряжения внутри группы.

Гоулднер соглашается с тем, что эти прогнозируемые последствия создания правил действительно имеют место, что выживание рабочей группы как оперативной единицы значительно укрепляется при создании общих правил и приводит к их более широкому применению.

В то же время рабочие правила имеют и дополнительные последствия. В частности, посредством определения неприемлемого поведения они увеличивают знания о минимуме приемлемого поведения. В сочетании с низким уровнем интернализации целей организации определение минимального уровня допустимого поведения повышает диспаритет между целями организации и достижениями путем сведения поведения к минимальному уровню.

Исполнение работ на минимальном уровне воспринимается руководством как неудача. Ответная реакция – ужесточение надзора за рабочей группой – основывается на «машинной» модели человеческого поведения: низкая отдача свидетельствует о необходимости более подробного учета и контроля операций «машины».

В свою очередь жесткий надзор повышает прозрачность властных отношений, повышает уровень напряжения в рабочей группе и тем самым нарушает равновесие, первоначально основанное на введении правил.

Модель Гоулднера оставляет ряд вопросов. В частности: почему ужесточение надзора вызывает низкую отдачу в работе? Представляется, что интенсивность надзора есть функция авторитарности надзирателя и функция карательности контролирующей роли восприятия.

Ошибка руководства в использовании такой техники контроля наводит на предположение, что система, вероятно, не полностью определена.

**Проблема верификации.** Три модели бюрократического управления, рассмотренные выше, основаны на различном опыте авторов. П. Селзник и А. Гоулднер вели длительные наблюдения за отдельными организациями в конкретной области. Р. Мертон делает свои выводы на основе общепризнанных характеристик организационного поведения.

В этой связи возникают два главных вопроса. Во-первых, какова роль полевых исследований в верификации гипотез об организационном поведении? Полевые ситуации предполагают встречу со многими предположениями, которые подчиняются стандартам статистики. Второй вопрос тесно связан с первым. Каков вес единичного случая в обосновании?

### 3.3. Системно-органическая альтернатива

#### Механические и органические системы\* (Т. Берне, Дж.М. Сталкер)

*\* Burns T., Stalker G.M. The Management of Innovation. L., 1961. P. 119-125.*

Авторы исходят из наличия двух систем управления, которые представляют собой полярные организационные формы, приспособленные к специфическому уровню технических и коммерческих изменений. Эти формы – механическая и органическая – существуют объективно.

Обе системы представляют собой «рациональную» форму организации, в которой они могут явно и целенаправленно создаваться в целях наиболее эффективного, в данных обстоятельствах, использования человеческих ресурсов предприятия. Не удивительно, однако, что каждая из представленных далее характеристик ассоциируется с различными типами интерпретации. Эмпирические данные обычно классифицируются скорее в соответствии с социологической идеологией, нежели в соответствии с функциональной спецификой организации, решающей свою задачу и действующей в определенных условиях.

Авторы ставят задачу доказать, что обе обозначенные формы являются двумя формально противоположными управленческими системами.

*Механическая система управления* соответствует стабильным условиям. Она характеризуется:

- ♦ специализированной дифференциацией функциональных задач, т.е. расчленением проблем и задач, с которыми сталкивается организация в целом;
- ♦ абстрактной природой каждой отдельной задачи, которой занимаются с помощью методов и целей, более ясных по сравнению с проблемой в целом, т.е. работники в большей степени стремятся к техническому улучшению средств, нежели к достижению конечных целей организации;
- ♦ соответствием, на каждом уровне иерархии, определенных работ непосредственным начальникам, которые в свою очередь ответственны за то, чтобы каждый из их подчиненных соответствовал своей собственной части общей задачи;
- ♦ точным определением прав, обязанностей и технических методов, привязанных к каждой функциональной роли;
- ♦ переводом прав, обязанностей и методов в плоскость соответствия функциональной позиции;
- ♦ иерархической структурой контроля власти и коммуникации;
- ♦ усилением иерархической структуры путем выделения знаний, соответствующих вершине иерархии, где осуществляется окончательное согласование задач и оценок;
- ♦ тенденцией к «вертикальному» взаимодействию между работниками организации, т.е. отношению высший – низший;
- ♦ тенденцией в деятельности работников руководствоваться инструкциями и решениями, принимаемыми начальниками;
- ♦ « требованиями лояльности к организации и подчинения начальству как условиями членства;
- ♦ озабоченностью престижем, большей привязанностью к «внутреннему» (местному) знанию, опыту и навыку, нежели к общему («космополитическому»).

*Органическая форма* соответствует изменяющимся условиям, в которых постоянно возникают новые проблемы и непредвиденные требования к действиям, которые не могут быть расчленены механически, на основе функциональных ролей, определяемых внутри иерархической структуры. Она характеризуется:

- ♦ конститутивной природой специфического знания и опыта, соответствующего общей задаче организации;
- ♦ «реалистической» природой индивидуальной задачи, которая видится как элемент общей ситуации организации;
- ♦ регулированием и уточнением постановки индивидуальных задач посредством взаимодействия с другими;
- ♦ снятием «ответственности» как ограниченного поля прав, обязанностей и методов (задачи не могут быть поставлены сверху, снизу или сбоку, как ответственность перед кем-то еще);
- ♦ распространением преданности организации вне любого технического определения;
- ♦ сетевой структурой контроля, власти и коммуникации; санкции, которые накладываются на индивидуальное поведение в его производственной роли, в большей степени протекают из предполагаемой общности интересов с остальными работниками организации и в меньшей степени из договорных отношений между ним и безличной организацией, представляемой для него непосредственным начальником;
- ♦ признанием того, что общее знание целей и задач не является прерогативой лишь главы организации; знания о технической и коммерческой природе текущих задач могут быть локализованы в любом месте цепочки; это местоположение приобретает ad hoc значение центра авторитета и коммуникации;
- ♦ преимущественно горизонтальным направлением коммуникации между работниками, занимающими разные должности, коммуникации, более похожей на консультации, чем на приказы;
- ♦ коммуникацией, состоящей в большей степени из информации и рекомендаций, чем из инструкций и решений;
- ♦ преданностью работников задаче организации и «технологической этике»; это ценится выше, чем лояльность и повиновение;
- ♦ самоуважением и престижем, соединенными с общностью и компетентностью, возможной в промышленном, техническом и коммерческом внешнем окружении организации.

К этому добавляется еще ряд важных следствий. В о - п е р в ы х , хотя органические системы не являются иерархическими в том смысле, в каком ими являются механические системы, они остаются

разноуровневыми. Позиции различаются в соответствии с принципом старшинства, т.е. большей компетентностью. Окончательное решение при общем обсуждении часто принимается начальниками, но важной составляющей органической системы является то, что основное решение принимается кем-либо, кто проявляет себя наиболее информированным и способным, т.е. наиболее авторитетным. Местоположение этого авторитета устанавливается путем консенсуса.

**Во - в т о р ы х**, область задач организации, предел, до которого каждый ее работник стремится быть использованным организацией, является большим в органических, чем в механических системах.

**В - т р е т ь и х**, уменьшение значения иерархических команд, с помощью которых обеспечиваются кооперация и функционирование механической системы, компенсируется развитием общих убеждений относительно ценностей и задач организации. Развитие и приращение институционализированных ценностей, убеждений и образа действий в форме обязательств, идеологии, манер, составляющих имидж организации в ее индустриальном и коммерческом аспектах, обуславливают приемлемость потери формальной структуры.

Наконец, указанные формы организации являются полярными, а не дихотомическими. Между полярностями существуют промежуточные стадии, известные нам эмпирически. Соотношение этих форм также является гибким, так что организация, двигаясь между относительной стабильностью и относительными переменами, может также двигаться между двумя этими формами. Организация может (зачастую так и делает) развивать систему управления, в которой проявляются обе формы.

Органическая форма, не обладая известной ясностью и определенностью, часто ощущается конкретным менеджером как нелегкий, смущающий и хронически тревожный поиск знаний о том, что он должен делать или что от него ожидают, или простого понимания того, что делают другие. Не подлежит сомнению, что ответ на эти вопросы необходим, если мы хотим, чтобы органическая форма работала эффективно. Такая обеспокоенность проявляется в негодовании работника, если необъяснима постоянная путаница, которая его одолевает. В этих ситуациях все менеджеры иногда, а многие менеджеры постоянно, жаждут большей структурной определенности.

Однако некоторые менеджеры признают рациональным отсутствие определенности, признают обоснованной, приемлемой практику тех преуспевающих фирм, в которых к обозначению статуса, функции и линии ответственности относятся без особого рвения, а зачастую вообще игнорируют.

Стремление к большей определенности часто трансформируется в желание знать параметры своей задачи более четко, знать, о чем и когда не нужно беспокоиться, и то, о чем беспокоиться необходимо. В результате, чем большей является определенность, тем большими знаниями должен обладать менеджер, для того чтобы ни одна функция не осталась невыполненной, чтобы никто не оказался перегруженным ответственностью или остался без власти, необходимой для выполнения своей работы. Для четкого разделения функций, распределенных между индивидуальными ролями, соответствующими друг другу, для обеспечения коммуникации между работниками, постоянно находящимися на уровне, соответствующем нуждам каждой функциональной роли, требуются правила или традиции поведения, проверенные временем, а также четко определенная, стабильная задача. «Всезнание», доступное главе организации, выражается посредством линии команд, распространяющихся в четкой, ясно определенной иерархии начальников и подчиненных.

Механическая форма в целом движима инстинктом с этим двойственным принципом определенности и зависимости, она образует рамку, внутри которой зарождается и осуществляется действие. Она действует неосознанно в мельчайших деталях ежедневной работы. «Поздно ли?» Ответ на этот вопрос нельзя найти в книге инструкций, а только у начальника. Поздно тогда, когда начальник считает, что поздно. Является ли он таким человеком, который считает, что 8.00 не поздно, а 8.01 уже поздно? Думает ли он, что 8.15 иногда нормально, если это не постоянно?

Тем не менее постановка вопроса о том, как нужно выполнять работу конкретному работнику, является простой, целенаправленной и не требующей больших усилий.

Следует остановиться еще на одной характеристике механической организации. Необходимым условием ее функционирования является то, что каждый конкретный человек работает «сам по себе», действует самостоятельно; он знает свою работу и чувствует ответственность за нее. Каждый занимается работой, которая в известном смысле искусственно изолирована от реальной ситуации, в которой находится предприятие; так, бухгалтер озадачен финансовыми проблемами, менеджер по производству «проталкивает» вопросы производства и т.д. На практике для успешного функционирования каждый конкретный работник должен быть частью общего дела. Трудности и проблемы, которые возникают при выполнении работ и передаются ответственному исполнителю,

посреднику между двумя видами работ, должны рассматриваться как трудности, за которые несет ответственность тот работник, который их получил вместе с информацией о выполнении задания. Один проектировщик так рассказал о подобной ситуации:

Когда проектировщики передают свои проекты непосредственно в производство, то с этого момента они становятся ответственными за все. Именно они отвечают теперь за все, что пойдет не так, как положено. Практика показывает, что вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными ошибками, которые не представлялись столь важными при проектировании.

Когда форма организации создается для выполнения специальных задач, возможности карьерного успеха или приобретения большого влияния зависят скорее от того, насколько важной данная функция оценивается руководителем, задача которого состоит в регулировании и контроле. В самом деле, пресс-требований какой-либо рабочей группы, стремящейся к большему участию в ресурсах организации, рассматривается как проявление инициативы, эффективности и даже «преданности интересам всей организации». Это повышает роль руководителя, который «за деревьями» видит главное. Характерной чертой взаимоотношений между отдельными менеджерами является состязательность, которая безвредна для людей, поддерживающих личные отношения или просто общепринятые нормы общения, но которая способна направить дискуссии (о том, как изготовить продукцию дешевле, как продать больше товара, как разместить ресурсы и т.п.) должным образом, согласно проблемам всей организации, т.е. направить дискуссии в область противоречивых интересов.

Отличительная черта органической системы связана с восприятием ее работниками в качестве единой организации. Конкретно это проявляется в готовности сотрудничать с другими для достижения общих организационных целей. Вовлеченность руководства организации в дела осуществляется пропорционально размеру изменений в организации; исполнители и даже оперативные работники в изменяющихся ситуациях всегда знают причины (мотивы) происходящего.

Кроме того, чем меньше внимания уделяется определению статуса, поведению и моделям коммуникации, тем значительнее становится деятельность каждого работника организации, определяемая ее реальными задачами, задачами, осознаваемыми каждым, а не только тем их объемом, который вытекает из инструкций и рутинной работы. Труд каждого работника перестает быть изолированным; единственный способ деятельности – постоянное взаимодействие с другими в решении реальных задач организации, изложенных в виде понятных для всех требований и мероприятий. Такие методы работы предъявляют более жесткие требования к каждому конкретному работнику. Способы удовлетворения или противодействия этим требованиям требуют специального рассмотрения.

Авторы пытались установить соответствие каждой формы организации некоторым специфическим условиям. В равной степени они стремились обойти вопрос о превосходстве одной формы над другой в различных условиях. В особенности они подчеркивают, что в условиях стабильности механические системы не нужно заменять на органические. Азы управленческой мудрости требуют осознания того, что в системе управления не существует оптимальной модели.

### **Общая теория систем в приложении к менеджменту\* (Ф. Каст, Дж. Розенцвейг)**

---

\* *Kast F.E., Rosenzweig J.E.* General systems theories: applications for organization and management // *Academy of Management Journal*. December 1972. P. 447-465; *Back K.W.* Biological models of social change // *American Sociological Review*. August 1971; *Barnard C.I.* The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., 1938; *Boulding K.E.* General systems theory: The skeleton of science // *Management Science*. April 1956; *Burns T., Stalker G.M.* The Management of Innovation. L., 1961; *Kast F.E., Rosenzweig J.E.* Organization and Management Theory: A Systems Approach. N.Y., 1970; *Miller E.J., Rice A.K.* Systems of Organizations. L., 1967; *Miller J.G.* Living systems: Basic concepts // *Behavioural Science*. July 1965; *Miller R.F.* The New science of administrations in the USSR // *Administrative Science Quarterly*. September 1971; *Parsons T.* The Social System. N.Y.: Free Press, 1951; *Phillips D.S.* Systems Theory – A Discredited Philosophy // *Schoderbek P.P.* Management System. N.Y., 1971; *Scott W.G.* Organizational theory: An overview and an appraisal // *Academy of Management Journal*. April 1961; *Bertalanffy L. von.* General System Theory. N.Y., 1968.

Биологи и социологи широко используют системные представления. Многие теоретики менеджмента стремятся присоединиться к этому движению и внести вклад в развитие подхода, суть которого выражена в его конечной цели – объединение всей науки в единой концептуальной модели. Представляется, что общая теория систем позволяет освободиться от более механистических подходов и от «принципов», базирующихся на «закрытой системе» мышления. Стало почти обязательным употребление термина «система» в заголовках книг и статей.

Где истоки этого движения? Вопрос уводит далеко в историю, к философским дискуссиям относительно механической и органической моделей. К.В. Дейч отметил:

Как механическая, так и органическая модели в существенной мере были основаны на практике, известной до 1850 г. С тех пор опыт векового научного и технологического прогресса не был использован для создания сколько-нибудь значимой новой модели изучения организационной мысли.

Общая теория систем даже оживляет взгляды «виталистов» по поводу «жизненной силы» и вполне определенно обновляет дискуссию о телеологическом поведении всех живых и неживых систем. Д. Филлипс и др. предположили, что философские корни общей теории систем уходят намного дальше, по меньшей мере к немецкому философу Г. Гегелю. Таким образом, надо признать, что, принимая системный подход, мы имеем дело не с новыми идеями – они имеют богатую генеалогию.

Даже в области менеджмента системный подход не является новым. Его использовал Ч. Бернارد – приверженец «системных взглядов» В. Парето и Т. Парсонса.

Р.Ф. Миллер подчеркивает, что русский философ А.А. Богданов в 1912 г. развил теорию тектологии, или универсальную организационную науку, которая предвосхищала общую теорию систем и содержала много тех же понятий, что и современная общая теория систем.

Тем не менее, несмотря на долгую историю системной мысли, использование системного подхода не было до относительно недавнего времени принято в менеджменте. Поворотный момент определить точно достаточно трудно. Важный пункт системного мышления ознаменован работой У. Скотта (1961), в которой он описал соотношение между общей теорией систем и организационной теорией.

Отличительными качествами современной организационной теории являются ее концептуально-аналитическая база, опора на данные эмпирических исследований, целостный характер. Эти ценности сформированы в философии, которая исходит из предпосылки, что единственный способ изучения организации состоит в изучении ее как системы... Современная организационная теория и общая теория систем сходны в своем взгляде на организацию как на интегрированное целое.

У. Скотт в явном виде выразил то, о чем думали многие. Он содействовал распространению идей, выраженных в работах Г. Саймона, Дж. Марча, Т. Парсонса, Дж. Хоманса, Е.У. Бакке, К. Болдуина и многих других.

Но насколько далеко продвинулись в применении общей теории систем к проблемам управления организациями? Системный подход усиленно рекламировался как чрезвычайно полезный в понимании сложностей «живых» организаций. Действительно ли он помог в этом отношении или создал еще большую путаницу? Г. Саймон следующим образом выразил сомнение в системном подходе:

В науке и технике изучение «систем» стало весьма популярным занятием. Эта популярность в большей степени есть ответ на необходимость в синтезе и анализе комплексности, нежели результат развития знаний и техники, имеющей дело с комплексностью. Если эта популярность есть нечто большее, чем причуда, то необходимость была движущей силой и обеспечила реальную основу новому названию.

В статье Каста и Розенцвейга исследуется вопрос о том, имеется ли основа для использования термина «системный подход» в отношении организаций и управления ими. Они отказываются от соблазна различных исторических экскурсов и предлагают непосредственно включиться в дискуссию о ключевых понятиях общей теории систем и их использовании в менеджменте.

**Ключевые понятия общей теории систем.** Ключевые понятия были сформулированы многими авторами и использованы многими теоретиками менеджмента. Целью авторов не является их детальное разъяснение, они приводят лишь очень краткий обзор тех характеристик, которые представляются общепринятыми. Этот обзор далек от совершенства. Полный список характеристик определить трудно; кроме того, это самая общая классификация. Существует также множество производных характеристик. Например, Дж. Миллер сформулировал 165 гипотез, возникших на основе теории открытых систем. Его гипотезы связаны с такими понятиями, как структура, процесс, подсистема, информация, рост, интеграция. Естественно, не представляется возможным обсудить все эти гипотезы. Потребуется немало времени для подтверждения гипотез, но удивительно, что очень многие из них интуитивно убедительны.



Обратимся теперь к вопросу о том, насколько успешным было применение этих понятий в создании «современной организационной теории».

**Список ключевых понятий общей теории систем. Подсистемы или компоненты.** Система, по определению, состоит из взаимосвязанных частей или элементов. Это справедливо для всех систем – механических, биологических, социальных. Каждая система содержит по меньшей мере два элемента, и эти элементы взаимосвязаны.

*Холизм, синергизм, органицизм и гештальт.* Целое представляет собой не просто сумму частей; сама система может быть объяснена только как целое. Холизм выступает как оппозиция элементаризму, который рассматривает целое как сумму отдельных частей.

*Открытая система.* Система может рассматриваться в двух планах: 1) открытом или 2) закрытом. Открытые системы обмениваются информацией, энергией или веществом с их окружением. Биологические и социальные системы в существенной мере являются открытыми системами. Механические системы могут быть открытыми или закрытыми. Понятию открытых и закрытых систем трудно дать абсолютное определение. Мы предпочитаем рассматривать открытость – закрытость как определенные измерения; это означает, что системы лишь относительно открыты или закрыты.

*Модель вход – трансформация – выход.* Открытая система может рассматриваться как трансформационная модель, в динамическом взаимодействии со своим окружением она получает различные данные на входе, трансформирует их и дает определенный выход.

*Границы системы.* Ясно, что у систем есть границы, которые отделяют их от окружения. Понятие границы помогает уловить разницу между открытыми и закрытыми системами. Относительно закрытая система имеет жесткие, непроницаемые границы, в то время как границы относительно открытой системы проницаемы. Границы относительно просто определяются в физических и биологических системах, но их трудно очертить в социальной сфере.

*Негативная энтропия.* В закрытых физических системах энтропия возрастает до тех пор, пока вся система не выйдет из строя. Тенденция к максимуму энтропии представляет собой движение к беспорядку, утрате ресурсов трансформации и смерти. В закрытых системах энтропия всегда возрастает; в открытых биологических и социальных системах энтропия может сдерживаться и даже трансформироваться в негативную энтропию – процесс совершенствования организации и возможностей трансформации, так как система получает ресурсы из окружения.

*Стабильное состояние, динамическое равновесие, гомеостазис.* Понятие стабильного состояния тесно связано с негативной энтропией. Закрытая система в конечном счете должна прийти в равновесное состояние, что означает ее гибель или дезорганизацию. Открытая система может достичь такого состояния, когда динамическое равновесие обеспечивается за счет непрерывного притока вещества, энергии и информации.

*Обратная связь.* Понятие обратной связи важно для понимания того, каким образом система сохраняет стабильное состояние. Информация относительно выхода или процесса системы возвращается на вход системы, приводя, возможно, к изменениям в трансформационном процессе и/или в последующем выходе. Обратная связь может быть позитивной и негативной, хотя область кибернетики основывается на негативной обратной связи. Негативная обратная связь есть информационный вход, который свидетельствует о том, что система отклоняется от предписанного курса и должна перейти в новое стабильное состояние.

*Иерархия.* Главная особенность системного мышления состоит в учете связей между системами. Система состоит из подсистем низшего порядка и является частью суперсистем. Таким образом, имеется иерархия компонентов системы.

*Внутреннее совершенствование.* Закрытая система движется в направлении энтропии и дезорганизации. Открытая система, напротив, движется в направлении большей дифференциации, совершенствования и более высокого уровня организации.

*Умножение поиска целей.* Биологические и социальные системы демонстрируют множественность целей или предположений. Социальные организации преследуют многие цели и объединяют индивидов и группы с различными ценностями и представлениями.

*Эквифинальность открытых систем.* В механических системах имеется прямая причинно-следственная связь между начальными условиями и конечным состоянием. Биологические и социальные системы действуют иначе. Эквифинальность означает, что определенные результаты могут быть достигнуты при разных начальных условиях и различными путями. Это означает, что социальные

организации могут достигать своих целей, используя различный вход и разнообразную внутреннюю активность.

**Начало: энтузиазм, но не полнота.** Ф. Каст и Дж. Розенцвейг рассмотрели общую теорию систем, но насколько полно? Они просмотрели громадное количество литературы по современной теории организации, в которой эксплицитно или имплицитно общая теория систем принимается за основу, они внимательно изучили несколько репрезентативных примеров. Было установлено, что в большинстве этих работ обнаруживается стремление использовать общую теорию систем. Во многих начальных главах осуществлен блестящий анализ основных понятий общей теории систем и показана их значимость для организационных теорий; тем не менее при дальнейшем движении к большей специфике объекта происходило удаление от общей теории систем. Исследователи призывали использовать «частный системный подход» и оставляли читателям проблему интеграции различных идей в единое целое. Обнаружилось также, что многие авторы ввиду ограниченности знаний о взаимосвязях подсистем не способны использовать общую теорию систем в качестве концептуальной основы организационной теории. Кроме того, очевидно, что у каждого автора имелось много идей относительно организаций, но эти идеи не вписывались непосредственно в «системную модель». Например, они могли обсудить лидерство с точки зрения «замкнутой системы», но не делали этого в отношении организационных технологий, структуры или других переменных. Каст и Розенцвейг приходят к выводу, что нужна еще большая работа для применения общей теории систем к организационным теориям и практике менеджмента.

В чем же причина трудностей в применении теории систем? Здесь возможны два варианта ответа: либо новизна самой парадигмы, либо недостаточность наших знаний относительно изучаемых систем.

Одним из крупнейших вкладов системного подхода было отрицание традиционного механистического взгляда на социальную организацию, рассмотрение ее как закрытой системы. Общая теория систем выросла на базе организмических взглядов (Л. Бергаланфи и другие биологи); так, многие из ее характеристик релевантны живым организмам. Конечно, концептуально просто провести аналогию между живыми организмами и социальными организациями. Однако значит ли это, что в социальных организациях отсутствует механистический элемент. Каст и Розенцвейг предлагают быть осторожнее в проведении аналогии между организациями и организмами. Организации являются системами, но не обязательно естественными системами.

Общая теория систем указывает, что системы являются организованными – они состоят из относительно независимых в определенных отношениях компонентов. Но тогда социальная организация представляет собой другой тип систем. Верно, что все системы (физические, биологические и социальные) по определению являются организованными, но являются ли все системы организациями? Нужно различать два вида организационных теорий. Теории первого вида имеют дело с общими организационными принципами. Чаще всего они составляют определенный раздел математической физики или математики. Теории другого вида моделируют социальную структуру организаций и составляют ветвь социологии, социальной психологии, политологии. Принципиально важно, что социальные организации состоят из элементов, которые являются живыми существами, наделенными сознанием, волей и имеющими свои собственные цели. Каким образом здесь следует применять понятия обратной связи, стабильности и др.?

Еще одна проблема связана с дихотомией всех систем на открытые и закрытые.

Мы привыкли думать, что физические системы являются закрытыми и попадают в сферу действия закона позитивной энтропии, в то время как биологические системы открыты своему окружению и подчиняются негативной энтропии. Однако применение этой строгой поляризации к социальным системам создает много сложностей. В действительности большинство социальных организаций и их подсистемы «частично открыты» и «частично закрыты». Открытость и закрытость – это вопрос степени.

Таким образом, главная проблема применения общей теории систем состоит в том, что, вероятно, мы владеем большей информацией, чем можем включить в эту модель.

Тем не менее Каст и Розенцвейг считают системный подход продуктивным в применении к организационным теориям и образующим новую парадигму, дающую возможность «нового старта» в исследованиях.

**Что делать?** Общая теория систем обеспечивает макропарадигму для изучения социальных организаций. Замечено, что большинство наук развиваются в цикле макро – микро – макро.

Традиционная теория бюрократии обеспечивает первый макро взгляд на организации. Теории административного менеджмента концентрируются на развитии «макро принципов менеджмента», которые применимы ко всем организациям. Когда этот макроуровень кажется недостаточным (не способным объяснить важные феномены), внимание переключается на микроуровень – более детальный анализ компонентов или частей организации; таков интерес к человеческим отношениям, технологии, структурным измерениям.

Системный уровень возвращает нас на макроуровень с новой парадигмой. Общая теория систем демонстрирует очень высокую степень абстракции. Она распространяется на все типы биологических, физических и социальных систем.

Усилия Каста и Розенцвейга направлены на понижение уровня абстрактности и развитие системных исследований второго порядка. Эти исследования должны базироваться на общей теории систем, но быть более конкретными и учитывать специфические характеристики и связи социальных организаций.

Что же имеется в виду, когда говорится о такого рода исследованиях? Различные авторы предлагают «вероятностный подход», изучение «образцов взаимосвязей» или изучение «конфигураций подсистем». Например, Дж. Томпсон полагает, что сущность администрации состоит в понимании базисных конфигураций, которые существуют между различными подсистемами и их окружением. Каст и Розенцвейг придерживаются фактически аналогичных взглядов. Вероятностный подход, с их точки зрения, пытается понять взаимосвязи внутри подсистем и между ними, а также взаимосвязи подсистем с их окружением. Он учитывает многовариантную природу организаций и пытается понять, как функционируют организации в меняющихся условиях и специфических обстоятельствах. Однако для применения к практике менеджмента нужно еще более четкое определение образцов взаимоотношений между различными организационными переменными. Уточнения могут быть осуществлены, например, в контексте различия открытых и закрытых систем. Различные типы систем и их подсистемы будут по-разному взаимодействовать с окружающими условиями.

### **Концепция формальной организации\* (П.М. Блау, У. Скотт)**

*\* Blau P.M., Scott W.R. Formal Organizations: A Comparative Approach. Chandler Publishing, 1962.*

Несмотря на то что в мире существует огромное множество различных организаций, при произнесении слова «организация» мы достаточно ясно понимаем, что подразумевается под этим термином. Мы можем говорить об американской медицинской ассоциации как об организации, или о союзе студентов колледжа, о профсоюзе, о «Дженерал Моторс», о церкви и об армии. Но мы никогда не назовем организацией семью, компанию друзей, экономический рынок, политические институты общества. Что же является определяющим критерием при принятии нами интуитивного решения относить тот или иной феномен к организациям? Что отделяет организацию от других видов социальных групп или институтов? На первый взгляд, можно предположить, что это как-то зависит от уровня социальной организованности поведения человека. Однако на самом деле это не вполне верно, так как человек может лишь догадываться о степени социального контроля и регламентации, которые имеют место в любых социальных институтах. Прежде чем определить, что имеется в виду под формальной организацией, нужно прояснить общую концепцию социальной организации.

«Социальная организация» – термин, описывающий способы и методы, благодаря которым поведение каждого отдельного человека становится социально организованным, т.е. основанным на определенных социальных стандартах, обусловленных социальной средой, а не его физиологическими и психологическими характеристиками. Множество социальных факторов, воздействующих на человека, могут быть разделены на две основные части, которые и составляют два базовых аспекта социальной организации: 1) структура социальных отношений в группе или большом коллективе и 2) убеждения и ориентации, объединяющие членов коллектива и определяющие их поведение.

Концепция структуры или системы исходит из того, что каждая часть целого находится в каких-либо отношениях друг с другом и в соответствии с популярным высказыванием «целое больше, чем сумма его частей» предполагает, что взаимодействие добавляет новые элементы в ситуацию. Этот афоризм, как и многие другие, правдив лишь наполовину. Сумма 15 яблок никак не больше, чем 15 раз по одному яблоку. Но куб льда – не просто сумма атомов водорода и кислорода, из которых он состоит. В случае с яблоками не существует никаких связей и отношений между элементами, составляющими целое. Но в случае со льдом, напротив, сформированы некие специфические связи между атомами водорода и кислорода, между молекулами  $H_2O$ , которые и отделили лед, с одной стороны, от водорода и кислорода,

и от воды – с другой.

Аналогично, пассажиры, до отказа заполнившие автобус, не представляют собой группу, так как никакие социальные отношения не объединяют их в структуру. Однако определенное число членов клуба, заполнивших такой же автобус и направляющихся на воскресную прогулку, уже считаются группой, поскольку имеются социальные отношения, объединяющие людей в структуру, которая является неотъемлемой характеристикой коллективности и не может быть отнесена за счет кого-либо из ее индивидуальных членов. Таким образом, сеть социальных отношений преобразует сообщество индивидов в группу, и эта группа больше, чем простая сумма людей, ее составляющих, ибо структура социальных отношений является важнейшим элементом, влияющим на поведение человека.

*Социальные отношения* включают, в о - п е р в ы х , образцы социального взаимодействия: частота и длительность контактов между людьми, тенденции в инициации контактов, направленность влияния, степень кооперации и т.д. В о - в т о р ы х , социальные отношения приводят к возникновению каких-либо чувств между людьми – симпатии, уважения, враждебности. В - т р е т ь и х , дифференциация социальных отношений в группе определяет характер ее структуры. Статус каждого члена группы зависит от его отношений с окружающими – их чувств по отношению к нему и готовности взаимодействовать. В результате интегрированные члены группы резко отделяются от изолированных, пользующиеся всеобщим уважением – от тех, кого ценят не так высоко, лидеры – от рядовых членов группы. Кроме описанных выше отношений между индивидами в группе развиваются также отношения между группами, которые являются немаловажным аспектом общего социального статуса, так как статус группы становится частью статуса ее членов. Наиболее ярким примером может быть влияние на социальный статус принадлежности к какому-либо национальному меньшинству, допустим, пуэрториканцам.

Сети социальных отношений между индивидами и группами, статус определяемой ими структуры составляют основу социальной организации коллектива. Другой важной составляющей социальной организации является система *убеждений и принципов*, разделяемых всеми членами коллектива и служащих стандартами для поведения людей в организации. Основные проблемы, возникающие в процессе социального взаимодействия между людьми, состоят в определении того, как именно люди должны действовать в каждом конкретном случае, какие действия они должны предпринимать в ответ, какие именно аспекты заслуживают особого внимания. В о - п е р в ы х , кристаллизуются общие ценности, определяющие жизненные цели, которые человек готов отстаивать, например такие, как наша вера в демократию или важность финансового успеха для нашего сознания. В о - в т о р ы х , социальные нормы определяют общие представления о приемлемом и неприемлемом поведении, а социальные санкции предотвращают возможные нарушения этих норм. Социальное санкционирование правил поведения отличается от моральных принципов и норм, оно ближе к роли обычаев и традиций. Если ценности определяют цели того или иного способа поведения, то социальные нормы отделяют поведение, приемлемое для достижения данных целей, от неприемлемого. Следует заметить, что кроме норм, которым должны следовать все, возникают различного рода ожидания, которые ассоциируются с различными социальными позициями. Например, предполагается, что в нашем обществе юбки должны носить только женщины. Другой пример: предполагается, что в случае возникновения затруднений лидер должен вносить свои предложения, в то время как рядовой член коллектива может лишь принимать участие в общем обсуждении.

Эти две составляющие социальной организации – сети социальных отношений и общие ориентации – достаточно часто обозначаются как социальная структура и культура. Любое общество имеет сложную социальную структуру и своеобразную культуру и любое сообщество внутри общества, любая группа могут быть охарактеризованы с помощью двух измерений социальной организации (за исключением специфического термина «культура», применяемого к большим социальным системам). Преобладающие стандарты культуры и структура социальных отношений служат упорядочению поведения каждого конкретного человека в коллективе. Когда поведение человека более или менее отвечает ожиданиям его коллег, когда уровень соответствия влияет, в свою очередь, на его отношения с окружающими и его социальный статус и когда его статус влияет на его желание соответствовать социальным нормам и возможностям достижения каких-либо благ, то его поведение можно считать социально организованным.

В отличие от социальной организации, возникающей всегда при совместном проживании людей, существуют организации, создаваемые специально для достижения какой-либо цели. Если для достижения цели требуются коллективные усилия, то люди создают организацию для координации

действий и для введения стимулов, обеспечивающих присоединение к ним других людей. Например, коммерческие компании создаются для производства товаров, которые могут быть проданы за определенную цену; рабочие организуют профсоюзы, для того чтобы получить поддержку в своих спорах с работодателями. В этих случаях правила, которым члены организации обязаны следовать, и структура, которая определяет отношения между ними, не возникли спонтанно, в результате социального взаимодействия, а были сознательно созданы предварительно, для того чтобы направлять взаимодействие между членами организации. Отличительной чертой этих организаций является то, что они формально созданы для достижения определенной цели. Для их обозначения корректно использовать термин «формальная организация». Именно эта формальная направленность на достижение какой-либо ясной и четкой цели является критерием, отделяющим предмет дальнейшего рассмотрения от изучения всей организации в целом.

**Формальная организация и неформальная организация.** Тот факт, что организация создана формально, не означает, что все действия и контакты ее членов четко соответствуют официальным предписаниям. Вне зависимости от времени и усилий, затраченных менеджерами на создание наиболее приемлемой организационной карты и детальную проработку процедурных вопросов, никакой официальный план не может полностью предвидеть и направлять поведение и взаимодействие людей. Эти ограниченные возможности хорошо проиллюстрированы С.В. Бенетом при сопоставлении армейских инструкций с реальностью:

Если Вы берете план квартиры  
и передвигаете по ней деревянные блоки с определенной стратегией,  
все выглядит прекрасно и блоки ведут себя так, как им должно.  
Военное искусство – это умение переставлять людей так же, как блоки.  
Поставить блок на место в нужный момент.  
Однако нужно время, чтобы превратить людей в блоки,  
а план квартиры превращается в страну с озерами и болотами.  
Вашим деревянным блокам мешают препятствия. Они застряли в кустах.  
Они устали и отдыхают, у них болят животы после дикой черники.  
Вы не можете взять их в руки и сдвинуть с места.

В любой формальной организации существуют неформальные организации. Группы, составляющие организацию, как и все другие группы, развивают свои собственные принципы, ценности, нормы и социальные отношения. Основой для неформальных групп обычно является сама формальная организация, т.е. исключительная организованность ее структуры. Официальные правила должны носить общий характер, чтобы включать в себя все разнообразие возможных ситуаций. Но применение этих общих правил в каждом конкретном случае часто вызывает массу проблем, поэтому неформальные группы действуют не по правилам, а в соответствии с ситуацией, что часто способствует решению проблемы. Существуют решения, не предусмотренные в инструкциях и непредвиденные для руководства, требующие, однако, немедленной реакции; в этих случаях неформальные организации оказываются гораздо более эффективными. К тому же неофициальные нормы быстро развиваются, оказывая влияние на поведение людей и на производительность. Следует подчеркнуть, что сложные сети социальных отношений и неформальные структуры, возникающие как в группах, так и при их взаимодействии, подвержены влиянию и внеорганизационных факторов, таких, как личностные черты характера людей, их способности, желание помогать другим, соответствие групповым нормам. Неформальные организации не полностью определяются организационной структурой, но в то же время они и не полностью независимы от нее. Для неформальной организации развитие зависит от условий окружающей среды, в качестве которой выступает формальная организация.

Когда здесь говорится о формальной организации, имеются в виду не только классические примеры. Невозможно представить себе природу формальной организации без исследования сетей неформальных отношений и неофициальных норм, но также и без формальных иерархических властных структур и официальных инструкций, так как формально созданные и стихийно возникшие нормы исключительно тесно взаимодействуют друг с другом. Различия между формальными и неформальными аспектами организационной жизни выявляются лишь с позиций научного анализа, их не стоит искать в реальной жизни. Необходимо отметить, что к числу неформальных организаций обычно относят семью или какую-либо иную общность. Термин «неформальная организация» относится не ко всем типам

стихийно развивающейся социальной жизни, а только к тем, которые развиваются в рамках какой-либо формальной организации.

Решение членов группы формализовать отношения вовсе не является случайным. Если группа достаточно мала для того, чтобы все ее члены находились в непосредственном социальном контакте друг с другом, и если нет необходимости в координации действий, то нет необходимости и в четких процедурах или формальном разделении труда. Но чем больше становится группа и чем сложнее стоящая перед ней задача, тем больше необходимость в формальной организации. Однажды группа мальчиков, проводящих время рядом с местной аптекой, решила принять участие в играх местной бейсбольной лиги, для чего им пришлось организовать команду. Сложная система, координирующая действия миллионов солдат, имеющих тысячи специфических обязанностей, также требует строгих формальных процедур и четкой системы власти.

Формальные организации обычно бывают большими и сложными, поэтому некоторые авторы называют их «многоуровневые», или «сложные», организации. Эти термины не используются здесь по двум причинам. Первая из них состоит в том, что организации отличаются по численности работников и уровню сложности и использование этих аспектов в качестве основополагающих критериев приведет к появлению терминов «маленькая многоуровневая организация» или «очень сложная организация». Во-вторых, хотя формальные организации часто становятся большими и сложными, их размер и сложность несравнимы с социальными организациями современного общества, которые включают в себя и подобные формальные организации, и отношения между ними вместе с внеорганизационными аспектами.

Часто используется также термин «бюрократическая организация», чем подчеркивается тот факт, что организация работает как административная машина. В формально созданной организации обычно существует специально выделенный административный персонал, ответственный за поддержание организации в рабочем состоянии и за координацию действий ее членов. Большие и сложные организации требуют выделения такого аппарата. На большой фабрике, к примеру, существует не только рабочая сила, занятая на производстве, но и администрация, состоящая из клерков, служащих и т.д. Случай с правительственным учреждением гораздо более сложен, потому что такое учреждение является частью административной машины государства. Весь персонал учреждения по соблюдению законности занят администрированием, но разного рода: одни служащие следят за соблюдением законности в стране, другие – за соблюдением процедур в самом агентстве и обеспечивают существование самой организации.

Один из аспектов бюрократизации, которому уделяется много внимания, состоит в нагромождении детализированных инструкций и директив, которым должны следовать члены организации. Строгий контроль за соблюдением мельчайших деталей официальных процедур часто делает невозможным осуществление работниками прямых обязанностей. Можно сказать, что термин «бюрократизация» маскирует неэффективность, возникшую по вине руководства. Однако в социологии этот термин используется для обозначения административного аппарата организации. Если бюрократию можно определить как совокупность усилий по поддержанию существования самой организации, а не достижения каких-либо целей, то все формальные организации имеют бюрократию, даже если она сводится только к секретарю, собирающему взносы. Степень бюрократизации определяется объемом усилий, затраченных на решение административных проблем.

### **Пять основных частей организации\* Г. Минцберг**

*\* Mintzberg Я. The Structuring of Organizations. N.J., 1979; Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967.*

Теоретически простейшая организация при координации своей работы по производству товаров или услуг основана на взаимном доверии. Исполнители основной работы вполне самодостаточны. По мере роста организации и возникновении более сложного распределения обязанностей ощущается возрастающая потребность в прямом контроле. Необходимы менеджеры для координации работы исполнителей. После появления менеджера возникает первый тип административного деления – между теми, кто выполняет работу, и теми, кто ее контролирует. Чем сильнее дифференцируется организация, тем больше требуется менеджеров – не только управляющих исполнителями, но управляющих менеджерами. Так создается административная иерархия авторитетов. При дальнейшем развитии организация переходит к стандартизации как способу координации работы исполнителей. Ответственность за основную часть стандартизации лежит на третьей группе, состоящей из аналитиков.

Некоторые аналитики занимаются стандартизацией рабочего процесса, другие – стандартизацией продукта, третьи – стандартизацией квалификации специалистов. Если менеджеры берут на себя ответственность за координацию работы исполнителей с помощью прямого контроля, то аналитики берут на себя ответственность за менеджеров и исполнителей, осуществляя стандартизацию прямого контроля. А это значит, что системы, разработанные аналитиками, несут большую ответственность за координацию. Аналитики институционализируют работу менеджеров. Таким образом, организация состоит из *ядра* (исполнителей основной работы по производству товаров и услуг) и *административного компонента* (менеджеров и аналитиков, несущих ответственность за координацию работы исполнителей).

Административный компонент состоит из трех частей: менеджеры, составляющие стратегическую вершину; менеджеры среднего звена, связывающие стратегическую вершину с рабочим ядром; технотруктура, в которой аналитики осуществляют свою работу по стандартизации. Наконец, в качестве пятой основной части организации выступает *вспомогательный состав*. Рабочее ядро, менеджеры высшего и среднего звена соединены единой линией формальной власти. Технотруктура и вспомогательный состав отделены от основной линии власти и на рабочее ядро влияют лишь косвенно. При этом понятие «средний менеджмент» охватывает три самостоятельные группы: менеджеров среднего уровня, аналитиков и вспомогательный состав.

Дж. Томпсон утверждает, что фундаментальной проблемой для сложных организаций является неопределенность и преодоление неопределенности составляет суть административного процесса. Томпсон описывает организацию с помощью терминов «техническое ядро» (аналога термину «рабочее ядро») и «элементы защитного пояса». В его концепции организация уменьшает неопределенность посредством защиты «технического ядра» от колебаний внешней среды. Томпсон и его последователи описывают различные методы защиты организацией своего рабочего ядра. Основным среди них является, конечно, стандартизация рабочих процессов. Другие реализуют различные формы упреждающего реагирования: планирование, накопление, дифференциация обслуживания, действия по сбору информации и т.д. В целях уменьшения неопределенности организации стремятся также влиять на окружение путем фиксирования цен, создания картелей и усиления вертикальных связей (например, становясь собственными поставщиками и заказчиками). Томпсон вводит также умозрительную схему для объяснения взаимосвязей между членами организации. Он выделяет три рода связей. В о - п е р в ы х , группирующие связи, когда имеются общие ресурсы, но в остальном все независимы. Например, учителя имеют общее оборудование и бюджет, но со своими учениками работают поодиночке. В о - в т о р ы х , последовательные связи, при которых участники работают последовательно, как в эстафетном беге, когда палочка передается от одного ученика к другому. В - т р е т ь и х , взаимные связи, при которых участники обмениваются работой между собой. Например, в больнице медсестра «готовит» пациента, хирург оперирует, а затем медсестра обеспечивает послеоперационный уход. В случае группирующих связей имеется наименьшее число взаимозависимостей между участниками. Любой может быть удален, и остальные могут продолжать работу, не останавливаясь. Удаление участника организации с взаимными связями похоже на разрыв одного из звеньев цепи, в результате которого прекращается все действие. Последовательные связи также взаимозависимы, так как изменение одной задачи влияет не только на последующие, но и на предыдущие.

**Рабочее ядро.** Рабочее ядро состоит из исполнителей, осуществляющих непосредственное производство товаров и услуг. Исполнители выполняют четыре основные функции: 1) обеспечивают «вход» для производства (например, поставка сырья); 2) обеспечивают трансформацию «входа» в «выход» (трансформация сырого материала в продукт); 3) распределяют продукты производства посредством продажи и физического распределения; 4) обеспечивают прямую поддержку функций «входа», трансформации, «выхода» (поддержка рабочего состояния оборудования и контроль исходного материала).

Так как рабочее ядро стремится защитить другие части организации, то именно в нем более всего развита стандартизация. Конечно, уровень стандартизации зависит и от выполняемой работы. Сборщики на автозаводе и профессора университета являются исполнителями, но уровень стандартизации первых выше, чем последних.

Рабочее ядро – это сердце любой организации, та часть, которая производит необходимый продукт. Но, за весьма редким исключением, любая организация должна развивать административные

компоненты, которые состоят из стратегической верхушки, среднего слоя и технотруктуры.

**Стратегическая верхушка.** В стратегическую верхушку входят работники, ответственные за организацию в целом – главный руководитель (который может называться президентом, директором, управляющим, Папой и т.д.) и другие руководители высшего уровня, чьи обязанности охватывают всю организацию. Сюда входят также те работники, которые обеспечивают непосредственную поддержку высших менеджеров, – секретари, помощники и т.д. В некоторых организациях стратегическая верхушка включает исполнительный комитет (так как его обязанности являются универсальными), в других – правление, состоящее из двух-трех человек, выполняющих обязанности главного руководителя. Задачей стратегической верхушки является обеспечение наиболее эффективной работы организации, а также удовлетворение потребностей тех, кто каким-либо образом контролирует организацию, – владельцев, государственных учреждений, профсоюзов, влиятельных групп. Отсюда вытекают три группы обязанностей.

**Первая группа** – прямое руководство. Ввиду того что организация зависит от механизма координации, именно менеджеры стратегической верхушки и среднего звена и должны его обеспечивать. Среди задач менеджмента, связанных с прямым руководством, можно выделить: распределение ресурсов, включая разработку самой структуры; распределение работников и ресурсов по задачам; определение порядка работы; утверждение основных решений, принятых работниками; поддержание порядка, включая разрешение конфликтов, обид и иных помех; наблюдение, включая надзор за действиями работников; распространение информации; управление, включая обеспечение организации персоналом, его мотивацию и поощрение. По сути, прямое руководство есть обеспечение четкой работы всей организации как единого механизма.

Управление организацией не исчерпывается прямым руководством. Поэтому организации даже с минимальными потребностями в прямом руководстве, основанные на взаимной согласованности или профессионализме, также нуждаются в менеджерах. Во вторую группу обязанностей стратегической верхушки входит поддержание внешнего образа организации, ее контакты с окружающей средой. Менеджеры стратегической верхушки должны тратить значительную часть своего рабочего времени на представительскую деятельность, информируя влиятельных лиц из окружающей среды о деятельности организации; на общественные связи, для обеспечения контактов на высшем уровне; на наблюдение в целях использования его результатов для получения информации; на контакты с теми, кто хотел бы влиять на цели организации; на переговоры, когда речь идет о важных соглашениях; наконец, на церемонии, например прием важных клиентов. (Кто-то однажды, определил менеджера, и не совсем в шутку, как человека, который встречается с посетителями, чтобы все остальные могли выполнять свою работу.)

**Третья группа** обязанностей связана с развитием стратегии организации. Стратегия может быть рассмотрена как связующая сила между организацией и окружающей средой. Следовательно, разработка стратегии включает интерпретацию окружающей среды и установление закономерностей в потоках организационных решений в целях взаимодействия со средой. Таким образом, управляя имиджем организации, менеджеры стратегической верхушки развивают ее понимание окружающей средой, а выполняя обязанности по прямому управлению, они стараются приспособить стратегию к ее потребностям, пытаясь поддерживать темп изменений таким, чтобы он был чувствительным к среде, но не разрушительным по отношению к организации. Высшие менеджеры ищут эффективные пути для выполнения «миссии» организации, иногда пытаются даже изменить эту «миссию». Например, в производственной фирме менеджер может решать, какие именно технические системы больше подходят для рабочего ядра, какие каналы распределения наиболее эффективно выводят продукцию на рынок, наконец, какая продукция должна выпускаться. Высшие менеджеры тратят обычно большую часть своего времени на различные проекты по улучшению работы, посредством которых они пытаются навязать своей организации стратегические изменения. Конечно, процесс разработки стратегии не столь тривиален – в каких-то случаях другие части организации и даже рабочее ядро могут играть активную роль в разработке стратегии; в других случаях сами стратегии появляются почти спонтанно, в ходе постепенной реакции менеджеров на внешние обстоятельства. Но ясно, что из всех пяти частей организации именно стратегическая верхушка играет, как правило, наиболее важную роль в разработке ее стратегии. Работа на данном уровне характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной осторожностью и сравнительно длительными циклами принятия решений. Предпочтительным механизмом координации менеджеров самой стратегической верхушки является



взаимное приспособление.

**Средний слой.** Стратегическая верхушка соединяется с рабочим ядром цепью менеджеров среднего уровня с официальными полномочиями. Эта цепь идет от старших менеджеров, занимающих место непосредственно под стратегической верхушкой, до руководителей первого уровня (например, мастеров цеха), которые имеют прямую власть над исполнителями. Например, в армии цепочка полномочий является скалярной, т.е. представляет собой единую линию сверху донизу. Однако такие цепи не являются универсальными – некоторые делятся и соединяются; нижестоящий может иметь более чем одного вышестоящего.

Чем занимаются менеджеры среднего уровня? Если стратегическая верхушка обеспечивает общее руководство, рабочее ядро производит товары и услуги, то зачем организации нужна цепочка менеджеров среднего уровня? Один ответ является очевидным. Ввиду того что организация велика и опирается на прямое руководство для координации работы, она нуждается в менеджерах среднего уровня. Теоретически один менеджер – главный руководитель в стратегической верхушке – может руководить всей организацией. Маленькие организации могут обойтись одним менеджером, большие требуют большего их числа. Иерархия организации такова, что менеджеру первого уровня подчиняют некоторое число работников для формирования базовой ячейки организации, другому менеджеру подчиняют некоторое число таких ячеек для образования более крупного подразделения, и так до тех пор, пока все оставшиеся подразделения будут подчинены одному менеджеру в стратегической верхушке для руководства всей организацией в целом. В этой иерархии менеджер среднего уровня выполняет ряд задач в потоке общего руководства. Он собирает ответную информацию о работе своего подразделения и посылает определенную часть этой информации вышестоящим менеджерам.

Он вмешивается также в поток решений. Восходящими являются помехи внутри подразделения, некоторыми из них менеджеры среднего уровня справляются сами, другие направляют вверх по иерархии. Нисходящими являются ресурсы для функционирования подразделения, инструкции, планы и проекты, которые он должен осуществлять.

Но, как и высший менеджер, менеджер среднего уровня не только вовлечен в прямое управление, он должен также заботиться о внешнем облике своей ячейки. В качестве окружающей среды могут выступать как другие ячейки внутри крупной организации, так и группы вне организации. Например, менеджер по продажам может действовать во взаимосвязи с менеджером по производству и менеджером по проектированию, он может посещать некоторых клиентов организации. В результате каждый менеджер среднего звена осуществляет связующие контакты с другими менеджерами, аналитиками, вспомогательным персоналом, другими людьми, чья работа не зависит от работы его ячейки. Кроме того, менеджер среднего уровня, как и менеджер высшего уровня, вовлечен в разработку стратегии для своей ячейки, зависящей, конечно, в значительной степени от стратегии всей организации.

В итоге менеджер среднего уровня выполняет все руководящие функции главного руководителя, но в контексте руководства своим подразделением. Он должен быть начальником в своей ячейке и руководить ее членами; наблюдать за окружающей средой и работой своей ячейки; передавать часть получаемой информации в свою ячейку, часть вверх по иерархии и вовне цепочки управления; резервировать ресурсы внутри ячейки; вести переговоры с внешними лицами; инициировать стратегические изменения; сглаживать конфликты и отклонения от норм.

Работа менеджеров может, однако, менять ориентацию при снижении по цепи управления. Совершенно очевидно, что при этом работа становится более детальной, менее абстрактной, более направленной на рабочий процесс как таковой. Следовательно, подлинные задачи менеджера – в частности, переговорах и устранении помех – становятся особенно важными на нижних уровнях иерархии. Н. Мартин изучил решения, принятые четырьмя уровнями руководителей производства в цепочке управления, и пришел к выводу, что на каждом более низком уровне решения были более частыми, быстрыми, менее эластичными, менее двусмысленными, менее абстрактными, смысл событий и взаимосвязей был более ясным, в целом принятие решений на более низких уровнях было более структурированным.

**Техноструктура.** В техноструктуру входят аналитики (и помогающий им персонал), которые работают на организацию, воздействуя на деятельность других. Аналитики не участвуют в оперативном рабочем процессе, но они могут его создавать, планировать, изменять, обучать людей, которые

находятся в этом процессе. Таким образом, техноструктура эффективна только тогда, когда аналитики делают более эффективной работу других. Кто создает техноструктуру? Имеются аналитики, связанные с адаптацией – изменением организации в соответствии с изменениями внешней среды, аналитики, занимающиеся контролем, стабилизацией и стандартизацией деятельности организации. В данной работе речь идет преимущественно о контролирующих аналитиках, уделяющих основное внимание созданию и функционированию структур. Контролирующие аналитики техноструктуры ответственны за эффективное проведение стандартизации в организации. Это не означает, что исполнители не могут сами стандартизировать свою работу. Но, чем больше стандартизированных процедур в организации, тем больше она может положиться на свою техноструктуру. Стандартизация уменьшает необходимость прямого контроля, освобождая клерков от обязанностей менеджеров.

Можно выделить три типа контролирующих аналитиков, соответствующих трем формам стандартизации: аналитики, занимающиеся стандартизацией труда; аналитики, занимающиеся планированием и контролем, стандартизацией продукции; персональные аналитики, отвечающие за стандартизацию навыков.

На самых низких уровнях производственной фирмы аналитики стандартизируют производственный процесс посредством его контроля, изучения производительности труда, контроля качества продукции. На средних уровнях их задача состоит в стандартизации интеллектуального труда организации (тренировка менеджеров среднего звена), а также в изучении операций и информационных задач. На уровне стратегической верхушки они разрабатывают стратегическое планирование и развивают финансовые системы для контроля за целями основных отделов. Хотя аналитики занимаются стандартизацией работы других, их собственная работа в значительной степени координируется остальными сотрудниками на основе взаимного доверия. Таким образом, аналитики продолжают делать полезное дело даже во время неформального общения.

**Вспомогательный персонал.** В структуру любой крупной современной организации входят специализированные отделы, обеспечивающие внешнюю поддержку организации и производственного процесса. Например, в университете мы найдем эксплуатационные службы, музей, университетскую газету, книжный магазин, типографию, бухгалтерию, экспедицию, службу безопасности, коммутатор, службу расселения студентов. Ни одно из этих подразделений не является частью рабочего ядра, ни одно из них не участвует в обучении и исследованиях, не поддерживает их непосредственно (как, например, вычислительный центр или библиотека), однако все они существуют для обеспечения косвенной поддержки основных функций университета. В производственной фирме такие подразделения представляют собой целую гамму – от юридической консультации до столовой.

Удивительно, но все эти вспомогательные подразделения целиком и полностью игнорировались в литературе по организационным структурам. Чаще они объединяются с техноструктурой и называются «персоналом», который обеспечивает помощь управлению. Однако эти вспомогательные отделы большей частью сильно отличаются от техноструктуры. Они не занимаются стандартизацией и не могут быть восприняты в качестве советчиков. Кроме того, они выполняют совершенно разные функции. Университетское издательство выпускает книги, факультетский клуб поддерживает социальный статус профессоров, эксплуатационные службы приносят деньги. Почему в больших организациях имеется столь много вспомогательных отделов? Ведь большая часть их услуг может быть обеспечена внешними подразделениями, тем не менее организация предпочитает самообеспечение. Почему? Следуя логике Дж. Томпсона, мы можем утверждать, что наличие вспомогательного персонала отражает попытку организации обеспечить более жесткие границы, для того чтобы предотвратить неопределенность и непосредственно контролировать свои дела. Издавая книги в собственном издательстве, университет снимает известную неопределенность, связанную с внешними издательствами; самостоятельно ведя судебные дела, производственные корпорации сохраняют строгий контроль за нанимаемыми адвокатами; кормя рабочих в заводской столовой, администрация сокращает обеденный перерыв. Многие вспомогательные отделы самодостаточны: они являются мини-организациями, многие с собственным эквивалентом рабочего ядра, как в университетской типографии. Эти подразделения пользуются ресурсами более крупной организации и в свою очередь обеспечивают ей особые услуги. Но функционируют они независимо от основного рабочего ядра.

Вспомогательные отделы могут быть обнаружены на различных уровнях организационной иерархии. В большинстве производственных фирм отдел по связям с общественностью и официальные советники расположены рядом с верхушкой пирамиды. На средних уровнях образуются отделы, которые

поддерживают решения, принимаемые на этом уровне, такие, например, как характер производственных отношений, индексация цен, исследования и развитие. Наконец, на низших уровнях формируются отделы с более стандартизированной работой, которая сродни деятельности рабочего ядра – заводская столовая, экспедиция, приемная, бухгалтерия.

Важно отметить, что в последние десятилетия происходил, можно сказать, драматический рост количества вспомогательных отделов и технотруктуры в организациях. Развитие вспомогательного персонала, возможно, было самым быстрым по сравнению с развитием других видов специализации в течение нашего столетия. Фирмы, работающие по новым направлениям индустрии, имеют в среднем одну единицу вспомогательного персонала на трех работников, занятых в основной сфере, а в некоторых случаях численность вспомогательного персонала выше, чем исполнителей.

### 3.4. Плурализм организационных моделей

#### **Организационный выбор: продукт versus функция\* Л. Уолкер, Дж. Аорш**

*\* Walker A.H., Lorsch J.W. Organizational choice: Product versus function // Harvard Business Review. November – December 1968; Lawrence P., Lorsch J. Organization and Environment. Boston, 1967; Miller E.J., Rice A.K. Systems of Organization. L., 1967.*

Из всех вопросов, решаемых менеджером при планировании структуры организации, одним из наиболее острых является вопрос о том, подразделять ли организацию на элементы в соответствии с четкой, определенной задачей, выполняемой отдельным элементом, или в соответствии с продуктом, на выпуск которого этот элемент нацелен. Должны ли все специалисты, выполняющие сходную функцию независимо от выпускаемого продукта, работать под руководством одного начальника или, наоборот, под единым началом должны группироваться различные специалисты, работающие над одним продуктом?

Разговаривая с менеджерами, можно услышать их недовольство обоими выборами. Например, недавно вице-президент одной из ведущих корпораций США рассуждал об организационном выборе следующим образом.

Мы до сих пор не знаем, какой выбор лучший. Должны ли создаваться исследовательские, инженерные, маркетинговые, производственные отделы, в которых люди группируются в соответствии с их функцией? Или лучше создавать «продуктовые» отделы, каждый из которых имел бы дело с определенным типом продукции?

Еще недавно наша корпорация была организована по продуктовой модели. Затем – по функциональной. Сейчас я подумываю о новой реорганизации – структурировании по продукту. Любая модель имеет свои достоинства и недостатки. Какой критерий должен использоваться? Можно ли предвидеть, каким будет результат наших изменений?

Компании, сделавшие выбор, чувствуют, что решили проблему. Одно крупное рекламное агентство собрало телевизионщиков, художников, аниматоров в единый «глобальный» творческий департамент. Прежде все эти люди были подотчетны начальникам своих особых отделов. Реорганизация объяснялась следующим образом.

Формирование единого творческого департамента полностью разрушает все стены между художниками, аниматорами, телевизионщиками. Для лучших результатов все творческие люди независимо от их специализации должны работать вместе, поддерживая теплые дружеские отношения и стремясь решить творческие проблемы вместе от начала и до конца. Новый департамент будет разбит на пять групп, подотчетных вице-президенту и директору. Каждая группа будет иметь своего руководителя, являющегося одновременно помощником директора. Каждая группа будет ответственна за художественную часть, телевизионную, копировальную.

Опыт, однако, подсказывает, что такие реорганизации – явление временное. Проблема настолько сложна, что многие менеджеры колебались между возможностями, пытались прийти к компромиссному решению. Авторы ставят задачу: выявить критерии, которые использовались в прошлом для выбора той или иной модели, и обсудить некоторые современные концепции, в которых предлагаются перспективные методы принятия решений. Их главная цель – объяснить пути к наиболее разумным с точки зрения целей организации решениям.

Дилемма продукта и функции в момент написания работы была новой; менеджеры начали ломать над ней головы именно в это десятилетие (1960-е гг.). По мере того как крупные корпорации, в

частности «Дюпон», «Дженерал Моторс», росли, их руководство считало необходимым структурировать усилия вокруг продукта. После Второй мировой войны компании развивали торговые сети по продаже имеющихся продуктов и одновременно разрабатывали новые продукты. В этих условиях многие из них совершили переход от функциональной структуры, работающей со многими продуктами, к «продуктовым» отделам, управляемым независимо. Эти изменения привели к проблемам разделения и децентрализации, корпоративной активности персонала и другим подобного типа.

По мере роста разнообразия продуктов и роста благосостояния населения многие компании развивали идею «продуктовой» организации под названием «концепция управления отделами». Сегодня внимание преимущественно все еще обращается на изменения и инновации, связанные с продуктовой структурой.

Учитывая ситуацию, авторы предлагают сосредоточиться на организационных проблемах «продуктовой» структуры, затрагивающих менеджеров среднего и операционного звеньев.

**Факторы рассмотрения.** Для понимания факторов, усложняющих проблему, полезно оценить критерии принятия решения. Обычно менеджеры используют экономические и технологические характеристики. Они спрашивают себя: «Какой выбор минимизирует издержки?» Или: «Что будет лучшим для наиболее полного использования оборудования и специалистов?» Такой подход не только наполняет значимостью традиционную логику управленческой науки, но и поддерживает классические школы менеджмента. Л. Гулик, например, использует его при защите «функциональной» структуры.

Этот подход гарантирует максимальное использование современных технологий, открывает возможности использования преимуществ разделения труда и специализации... позволяет получать экономический эффект от рационализаторских программ и преимуществ массового производства... содействует координации во всех сферах квалифицированной работы... предоставляет блестящие возможности для развития централизации и контроля.

При описании преимуществ «продуктовой» структуры другие теоретики классического менеджмента используют аналогичный подход.

Продуктовая структуризация является базисной, так как открывает возможность наиболее эффективного использования персональных навыков и специализированных знаний, облегчает привлечение капитала и способствует определенному типу координации.

Таким образом, практически все теоретики разных направлений полагали, что менеджер должен основывать свой выбор на трех критериях, определяющих, какой из них обеспечивает:

- ◆ максимальное использование специального технического знания;
- ◆ максимальное использование средств производства;
- ◆ наибольший контроль и координацию.

В этих критериях нет ничего принципиально ошибочного, и менеджеры, естественно, их используют. Но они часто не в состоянии выявить сложную сеть взаимосвязей, включенную в эти решения. В итоге менеджеры вынуждены изменять решения вследствие неожиданных результатов и даже снижения эффективности их организации. Приведем пример.

Главный производитель гофрированных контейнеров перешел от «продуктовой» к функциональной организации. Рациональным основанием для решения было стремление усилить контроль над издержками и повысить действенность маркетинга и производства. Когда организация действительно добилась этих целей, оказалось, что ее способность координировать сеть местных продаж и производственных отделов существенно уменьшилась. Функциональные специалисты теперь подчинены высшему звену в области производства и продажи, и отсутствуют действенные механизмы координации их работы на нижнем уровне. В результате компания столкнулась с неисчислимыми проблемами и неразрешимыми противоречиями между функциями и перешла потом к «продуктовой» форме.

Этот пример демонстрирует важные взаимосвязи, которые не учитываются традиционными критериями. С одной стороны, развитие высокоспециализированных функциональных отделов усложняет достижение координации и интеграции между отделами. С другой стороны, организация, структурированная по продукту, обеспечивает взаимосвязь между специалистами, в то время как

функциональные специалисты менее готовы к идентификации с функциональными целями.

**Бихевиористские находки.** Авторы считают целесообразным обратиться к новым бихевиористским представлениям по поводу организационной структуры. Дело в том, что недавние исследования выдвинули на первый план три важных фактора в отношении специализации и координации.

Как уже отмечалось, теоретики классической школы менеджмента рассматривали специализацию как группировку сходных усилий, навыков и даже оборудования. При этом психологические и социальные последствия в расчет не принимались. Недавно бихевиористы пришли к выводу, что существует важная взаимосвязь между групповой или индивидуальной активностью и образцами мышления и поведения. Функциональные специалисты склонны развивать образцы поведения и мышления в соответствии с потребностями их работы, в соответствии с их базовым образованием. В результате эти специалисты имеют различные представления о том, что является наиболее важным в их работе. Это называется дифференциацией, которая подразумевает просто различия в образцах поведения и мышления, развиваемых разными специалистами. Дифференциация необходима для организации эффективной работы функциональных специалистов.

Дифференциация непосредственно связана с координацией или, как говорят бихевиористы, с интеграцией. Это означает сотрудничество между специализированными отделами или между индивидами. Недавние исследования показали обратную взаимосвязь между дифференциацией и интеграцией: чем больше два функциональных специалиста (два отдела) различаются в своих образцах поведения и мышления, тем большие трудности возникают при их интеграции. Тем не менее исследование показало, что и дифференциация, и интеграция существенно необходимы для эффективной работы организации.

Хотя сочетание дифференциации и интеграции в принципе возможно, оно реально осуществимо лишь при том условии, что в организации хорошо налажена коммуникация между специалистами, а сами специалисты умеют разрешать неизбежные межфункциональные конфликты.

Таким образом, осуществленные недавно исследования указали на еще один уровень вопросов, которые менеджер должен принимать во внимание при выборе варианта структурирования организации по продукту или функции.

1. Каким образом выбор повлияет на дифференциацию между специалистами? Повлечет ли он за собой существенную дифференциацию взглядов специалистов в вопросе о том, как следует поступать, чтобы задание было выполнено эффективно?

2. Как решение менеджера повлияет на перспективы улучшения интеграции? Приведет ли оно к большей дифференциации, усложняющей достижение интеграции?

3. Как принятое решение повлияет на коммуникативную ситуацию в организации, на способность работников разрешать конфликты и достигать необходимого единства?

Проявляется некоторая закономерная связь между приемлемым уровнем дифференциации, интеграции и эффективностью организации в достижении ее экономических целей. Что касается приемлемых образцов, то они зависят от природы внешних факторов (рынка, технологии и т.д.), характера организации, а также от самих целей. Вопрос о том, как организационные образцы повлияют на индивидов, также является комплексным. Менеджер должен установить, сколько параметров связано с определенным образцом и каково значение каждого из них.

Для того чтобы более детально показать значение нового подхода к организационной структуре, авторы обращаются к работе А. Уолкера; основу работы составил анализ двух промышленных предприятий, одно из которых структурировано по продукту, другое по функции.

**Фабрики Ф и П.** Эти две фабрики были выбраны для исследования ввиду того, что они очень близки во многих отношениях. Они производят одинаковый продукт, у них одинаковые технология, система маркетинга и даже одинаковое сырье. Основные компании тоже похожи: это крупные национальные корпорации, которые изобретают, производят и продают широкий набор потребительских товаров. В обоих случаях общее руководство находится на расстоянии ста миль от изучаемых предприятий. Фабрики отделены от других предприятий, расположенных в данной местности.

На обеих фабриках применяется сходный стиль управления. Они стремятся поощрять инициативу служащих и уделяют большое внимание отбору руководителей каждого отдела. Они четко определили две одинаковые цели. Первая – создавать, упаковывать, транспортировать продукцию на определенном уровне качества за минимальные цены в пределах существующих возможностей. Другая цель – расширять возможности предприятия.

На каждой фабрике функциональные специалисты заняты в производственном и упаковочном отделах, а также в отделах контроля, планирования, хранения и конструкторских разработок. На фабрике *Ф* (с функциональным базисом организации) только производственный и плановый отделы подчинены производственному менеджеру и ответственны непосредственно перед директором за продукцию организации. Все остальные функциональные специалисты подчинены менеджеру, отвечающему за те или иные аспекты функционирования организации. На фабрике *Я* (с «продуктовым» базисом организации) все функциональные специалисты, за исключением технического отдела, подчинены производственному менеджеру.

**Уровень дифференциации.** При изучении дифференциации полезно обратить внимание на различия между функциональными специалистами в отношении: целевых ориентации, временных ориентации, восприятия организационных формальностей.

*Целевые ориентации.* Базис организации на двух фабриках значительно влияет на дифференциацию целевых ориентации специалистов. На фабрике *Ф* они сфокусированы на специализированных целях и объектах. Например, специалисты по контролю за качеством обеспокоены исключительно стандартами качества, инженеры – способами совершенствования производства и минимизации издержек и т.д. Один инженер фабрики *Ф* следующим образом рассуждает о стимулах своей работы:

У нас есть 150 проектов, ежегодно сберегающих около миллиона долларов. Я лично ежегодно разрабатываю программы, сохраняющие более 90 тыс. долл. Сейчас я работаю над сокращением департаментских расходов. Для этого надо иметь твердость. Никому не нравится сокращение расходов, но это моя работа.

То, что эта напряженность, связанная со специализацией, весьма ожидаема, иллюстрирует апологетический тон комментария руководителя технического отдела фабрики *Ф* по поводу целей:

Временами мы очень сильно вовлечены в производство. Это приводит к душевным переживаниям. Мы должны интересоваться производством, но не в ущерб нашим собственным стандартам исполнения. Если вовлеченность в производство окажется излишне сильной, мы будем скомпрометированы.

Заключительная иллюстрация: рабочие ожидают пуска новой производственной линии, а их руководитель замечает:

Надеюсь, что линию скоро пустят, но сейчас я без дела. Техники работают. Я могу только ждать. Мои люди тоже вынуждены ждать.

Эта напряженность, связанная с системой целей, аналогична ружейному пулевому выстрелу; каждый специалист в разговоре ориентируется на одну систему целей и производит выстрел. Более того, это типично для других предприятий.

На фабрике *П* цели функциональных специалистов более размыты, как заряд картечи. Например, в противоположность руководителю технического отдела фабрики *Ф*, руководитель эксплуатационной службы фабрики *П* в сходных условиях занимает следующую позицию:

Мы заинтересованы в том же самом. Если я могу помочь, то делаю это. Если я сталкиваюсь с техническими проблемами, ни один техник не откажет мне в помощи.

Дополнительное свидетельство размытости целевых ориентации можно извлечь из комментариев инженеров и управленцев фабрики *П*.

Мы все здесь для того, чтобы делать наше дело наилучшим образом. Здесь нет нежелания быть открытым и честным несмотря на различие в положении и возрасте.

В случае возникновения проблем каждый проявляет желание участвовать в их решении. Вся фабрика обращается на их решение.

Ввиду того что функциональные специалисты на фабрике *Ф* фокусируются на индивидуальных целях, они сталкиваются с более широкой их дифференциацией. Структурная организация фабрики *Я*, напротив, влияет на специалистов таким образом, что они более обеспокоены общими «продуктовыми»

целями и дифференциация в целевых ориентациях здесь меньше. Но, как мы увидим, меньшая дифференциация не препятствует их деятельности.

*Временные ориентации.* Организационная структура предприятий оказывает влияние и на временные ориентации сотрудников. На фабрике Ф специалисты заняты краткосрочными проблемами (в большинстве случаев проблемами-однодневками). Временные ориентации специалистов фабрики П более дифференцированы. Например, производственный менеджер концентрируется на каждодневных проблемах, инженеры по планированию – на проблемах, требующих усилий на протяжении недели, а специалисты по контролю за качеством занимаются долгосрочными проблемами.

Найти причину не так уж и трудно. С тех пор как организационная структура фабрики П подвела менеджеров к идентификации с «продуктовыми» целями, которые требуют длительных сроков для осуществления, они были вовлечены в эту деятельность. На фабрике Ф, где каждый отдел концентрировался на собственных целях, в большей степени была развита ориентация, направленная на каждодневный прогресс. В среднем служащие фабрики П посвящали 30% своего рабочего времени краткосрочным проблемам, в то время как на фабрике Ф эти проблемы занимали 49% рабочего времени.

*Организационные формальности.* При изучении формальных аспектов организационной структуры в любом ее варианте нужно учитывать три критерия: четкость определения служебных обязанностей, ясность в разделении полномочий, значимость правил и процедур.

На фабрике Ф, как оказалось, существует меньшая дифференциация функциональных обязанностей в формальной организационной структуре, нежели на фабрике П. Служащие фабрики Ф считают, что среди функциональных специалистов имеется значительное единообразие в формальной структуре; служебные обязанности ясно определены, полномочия четко разграничены. На фабрике П, напротив, существует субстанциальная дифференциация в формализме организации. Инженеры и ремонтники, например, имеют довольно размытые представления о круге своих обязанностей. Они также показали относительно низкую уверенность в правилах и процедурах. В то же время производственные менеджеры утверждают, что их обязанности четко определены и что правила и процедуры имеют для них большое значение.

Влияние двух типов структурирования организации на дифференциацию между специалистами по трем выделенным аспектам обобщено в табл. 3.1.

Т а б л и ц а 3.1. Дифференциация на фабриках Ф к П

Измерения дифференциации	Фабрика Ф	Фабрика П
Целевые ориентации	Более дифференцированные	Размыты, менее дифференцированные
Временные ориентации	Менее дифференцированные, краткосрочные	Более дифференцированные, долгосрочные
Формализм структуры	Менее дифференцирован, более формализован	Более дифференцирован, менее формализован

В целом дифференциация между специалистами выше на фабрике П, чем на фабрике Ф.

*Интеграция.* В исследовании было установлено, что обе организации испытывают трудности с интеграцией, однако они более заметны на фабрике Ф. Здесь отмечена несогласованность между обслуживающим и производственным персоналом, а также между производственным и плановым, в то время как на фабрике П неудовлетворительной оказалась интеграция между производственным отделом и отделом контроля за качеством. Таким образом, фабрика П более преуспела в интеграции несмотря на высокий уровень дифференциации. Ввиду того что дифференциация и интеграция существенно противоположны, имеется только одно средство их управленческого согласования: эффективность коммуникации и разрешение конфликтов. Оно было лучшим на фабрике Я, нежели на фабрике Ф.

*Коммуникационные образцы.* На фабрике П коммуникация среди служащих более частая и менее формальная, нежели на фабрике Ф. Один служащий фабрики П рассказывает:

В общении на фабрике нет никаких проблем. Вы можете сказать. Вы можете ответить.

Служащие фабрики Ф не выражают подобного оптимизма. От них часто можно услышать

следующее:

Почему меня не предупредили, что такое произойдет? Сейчас они закрывают линию. Когда мы получаем информацию, обычно трудно что-либо реально планировать.

Формальные границы разделения полномочий, превалирующие на фабрике Ф, выполняют роль бампера в коммуникации. Рассмотренные конфликты в большинстве случаев представляют собой столкновение двух индивидов, хотя в конфликтную ситуацию может быть вовлечено и большее число людей. Здесь гораздо чаще используют телефон или письменный текст, в то время как на фабрике П превалируют спонтанные и более или менее массовые собрания, обычно проходящие в кафетерии.

*Разрешение конфликтов.* На обеих фабриках доминирующим методом разрешения конфликта является решение проблемы, составляющей его основание, а не использование силы для утверждения какой-либо точки зрения или стратегии сглаживания конфликтов. Однако имеется достоверное свидетельство того, что менеджеры фабрики П справляются с конфликтами более быстро и успешно. Менеджеры фабрики Ф полагают, что все большее количество конфликтов сглаживается. Они обеспокоены тем, что проблемы не решаются, а лишь на время «уходят»:

У нас очень много хороших парней. Если вы не можете решить какую-либо проблему, вы идете к директору завода. Но мы не любим беспокоить его из-за мелких неприятностей. Мы должны улаживать их сами. Беда в том, что это далеко не всегда удается.

Посредством игнорирования конфликтов в надежде на то, что они «испарятся», или посредством передачи их на более высокий уровень менеджеры фабрики Ф часто стремятся сгладить свою дифференциацию. Использование иерархии является признанным способом решения конфликтов, и многие проблемы на фабрике Ф были переданы «наверх», в результате чего верхние этажи оказались перегруженными и могли заниматься только самыми «горящими» вопросами.

На фабрике П менеджеры утверждали, что сами справляются с проблемами. Нет данных, что здесь избегают конфликтов или сглаживают их. Один из менеджеров говорит:

Мы не откладываем надолго решение проблем. В этом нет никакого смысла. Кроме того, мы встречаемся друг с другом довольно часто и имеем возможность обсудить разногласия за чашкой кофе.

Из этих слов можно сделать вывод, что быстрое решение проблем тесно связано с открытой и неформальной коммуникацией, превалирующей на фабрике П. Несмотря на большую временную и структурную дифференциацию, менеджеры фабрики П достигают большего уровня интеграции, так как более эффективны в коммуникации и разрешении конфликтов.

*Производительность и удовлетворенность.* Прежде чем делать выводы из приведенного исследования, важно провести сравнения между предприятиями в отношении их эффективности в достижении своих целей и соответствующей удовлетворенности служащих.

*Производительность предприятия.* Как было отмечено ранее, обе фабрики преследуют две цели: увеличение производства в рамках имеющихся возможностей и улучшение самих возможностей организации. Из этих двух направлений деятельности фабрика Ф эффективнее в достижении первой цели: на ней большая производительность, меньшая стоимость, чем на фабрике П. Тем не менее в достижении второй цели фабрика Я, несомненно, эффективнее фабрики Ф; производительность на первой за три года возросла на 23% по сравнению с ростом на 3% у последней. Один ведущий менеджер фабрики Ф комментирует:

Три или четыре года мы пытались улучшить наши возможности. Но наши ожидания не оправдались. Улучшение производительности не состоялось. Мы все еще на том же месте, где были три года назад. Однако наши цели вполне реалистичны.

В противоположность этому ведущий менеджер фабрики Я утверждает:

Наши подразделения работают успешно, производство расширяется. Качество также постоянно улучшается.



Другой добавляет:

Мы продолжаем искать и находить пути улучшения и консолидации нашей деятельности.

**Позиция работников.** Здесь между двумя организациями также существует контраст, который, однако, в какой-то мере парадоксален. Ключевые фигуры на фабрике Я проявляют большую вовлеченность в свою работу, чем менеджеры фабрики Ф, и они чаще переживают стрессовые ситуации. Менеджеры фабрики Ф выражают большее удовлетворение своей работой, чем менеджеры фабрики Я; они любят свою компанию и свою работу больше, чем их коллеги на другой фабрике.

Вопрос о том, почему менеджеры фабрики Я чувствуют себя более занятыми и испытывают большее напряжение, объясняется с помощью уже зафиксированных закономерностей.

**Результаты исследования.** Характеристики обоих предприятий приведены в табл. 3.2.

Т а б л и ц а 3.2. Обобщенные характеристики двух организаций

Характеристика	Фабрика Ф	Фабрика П
Дифференциация	Меньший уровень дифференциации, исключая целевые ориентации	Создание структурной и временной дифференциации
Интеграция	Менее эффективна	Более эффективна
Управление конфликтами	Конфронтация, но стратегия «сглаживания», общение ограничено	Конфронтация открытая, общение «лицом к лицу»
Эффективность	Высокая, стабильное производство, но меньший успех в расширении возможностей	Успех в расширении возможностей, но меньшая эффективность в стабильном производстве
Позиция служащих	Превалирует чувство удовлетворенности, но меньше напряжения и чувства причастности	Превалирует чувство причастности, но меньшая удовлетворенность работой

Организационная структура фабрики Ф, учитывая стабильный, но высокий уровень эффективности, выглядит привлекательной. Специалисты этой фабрики сконцентрированы на достижении своих целей и в целом достигают их успешно. Полномочия разграничены, и служащие придерживаются формальных правил и процедур. Менеджеры преимущественно сконцентрированы на краткосрочных целях. Они не вполне эффективны в коммуникации и разрешении конфликтов. Но это не особенно важно в достижении устойчивого производства, так как необходимая для этого координация осуществляется посредством планирования, формальных планов, самой производственной технологии.

До тех пор пока менеджеры не предпринимают больших усилий для скачкообразного увеличения производства, фабричная иерархия способна решать конфликты, возникающие в процессе каждодневной работы. Пока организация избегает решения более сложных проблем, коммуникация не столь значительна. Поэтому не является сюрпризом, что менеджеры удовлетворены и испытывают относительно слабое давление. Они строго привязаны к своим собственным обязанностям и, будучи слабо вовлеченными в общее дело, четко и качественно выполняют свою собственную работу. Такой порядок их вполне устраивает. Менеджеры высшего звена довольны производительностью труда и качеством выпущенной продукции на фабрике.

Атмосфера на фабрике Л, напротив, наилучшим образом подходит для увеличения потенциала организации. Здесь меньшая дифференциация между целями вследствие того, что функциональные специалисты разделяют «продуктовые» цели. Очевидно, что опасность в этой форме организации состоит в потенциальной сосредоточенности менеджеров на общей цели и, если это становится превалирующим, менеджеры могут упустить из вида свои частные цели и снижать эффективность своего труда. Однако надо отметить, что на фабрике П это не является серьезной проблемой.

Более того, имеется значительная дифференциация временных и структурных ориентации; одни специалисты работают над рутинными и плановыми заданиями, в то время как другие сосредоточены на долговременных проблемах по повышению потенциала предприятия. Последняя группа менее связана с формальными процедурами, поэтому атмосфера содействует разрешению конфликтов. Временная ориентация некоторых специалистов, тем не менее, способна отвлечь их от плановых заданий и производства. Это один из факторов, объясняющих, почему фабрика П менее эффективна в

текущем производстве.

Несмотря на высокий уровень дифференциации в данном измерении, менеджеры фабрики *П* могут достигать необходимой интеграции для решения проблем, мешающих росту производительности. Они разделяют общие цели, и единое руководство побуждает их работать и разрешать конфликты непосредственно друг с другом. В связи с этим не удивляет то обстоятельство, что они чувствуют себя слишком занятыми своей работой. Этот стресс может вести к неудовлетворенности ситуацией. Однако удовлетворение ради удовлетворения может и не быть очень важным; нет никаких данных о повышенном уровне текучки кадров среди менеджеров фабрики *П*.

Сравнивая производительность предприятий, работающих с одинаковыми технологиями на одном рынке, можно предсказать, что посредством увеличения потенциала фабрика *П* в конечном счете добьется, по меньшей мере, уровня производительности, на котором находится фабрика *Ф*. Это предсказание уже вполне определено сбудется, но не нужно забывать еще одну важную вещь: функциональная организация ведет к лучшим результатам в ситуациях, где желателен стабильное производство, в то время как «продуктовая» организация дает лучшие результаты в ситуациях, где цели менее ясны и требуются инновации для решения проблем.

**Рекомендации менеджеру.** Как же менеджер может применять все эти идеи по поводу структурной организации на практике? Первый шаг должен состоять в определении цели, стоящей перед предприятием.

Является ли эта цель рутинной, повторяющейся задачей? Является ли предприятие таким, где интеграция может быть достигнута посредством плана, а конфликты могут разрешаться посредством служебной иерархии? Это путь, имплицитно предполагавшийся на фабрике *Ф*. Если такова природа задачи или если менеджеры удовлетворены определением задачи, тогда предпочтительней функциональная организация. Она допускает меньшую дифференциацию временных и структурных ориентации, она поощряет дифференциацию целевых ориентации. Такая комбинация важна для специалистов и содействует их эффективной работе.

Может быть, еще более важно то, что функциональная структура предусматривает такой уровень интеграции, который достаточен для качественного выполнения всех работ. Организационные цели могут быть достигнуты с помощью письменной коммуникации и производственной технологии. Конфликты, возникающие в процессе работы, могут быть легко разрешены с помощью все той же иерархии, так как возникающие трудности менее остры и напряженны. Незначительный характер трудностей объясняется тем, что четкость целей оставляет мало возможностей превращения конфликта в действительно опасный. Такая форма организации не требует особых эмоциональных затрат от служащих.

Если же задача состоит в решении проблем или если руководство выбирает этот путь, то «продуктовая» организация представляется более приемлемой. Это особенно верно, если существует необходимость тесной взаимосвязи между специалистами. Как видно на примере фабрики *П*, «продуктовая» организация допускает большую дифференциацию временных и структурных ориентации, в русле которых специалисты решают проблемы. Хотя поощряется идентификация с общими целями, эта организационная форма сохраняет значительную дифференциацию в целях для специалистов и обеспечивает тем самым определенные условия для их успешной частной работы.

Еще более важно то, что осознание общей цели, подчиненность одному руководителю заставляет работников более конструктивно преодолевать конфликты, открыто и прямо общаться друг с другом, т.е. заставляет более тесно сотрудничать друг с другом. Большие психологические нагрузки и меньший уровень удовлетворенности работой – факторы неизбежные, но это небольшая плата за тесное сотрудничество.

Проблема выбора между «продуктовой» и функциональной формами организации осложнена тем, что в любой организации имеет место сочетание рутинных задач с задачами, при решении которых требуется или не требуется тесное сотрудничество специалистов. Вследствие этого сочетания многие компании пришли к компромиссу между «продуктовой» и функциональной организацией. Они включают (в порядке структурной сложности):

- ♦ использование *межфункциональных групп для улучшения интеграции*. Команды такого типа имеют возможность открытого общения и принципиального решения конфликтов и обладают достаточно высоким уровнем осознания общности «продуктовой» цели, что является одним из признаков «продуктовой» структуры. В то же время они сохраняют все типы дифференциации,

обеспечиваемые функциональной организацией;

- ♦ создание должности *постоянно действующего координатора по выпуску определенного продукта*. Эти менеджеры по продукту помогают функциональным менеджерам придерживаться «продуктовых» целей и содействуют решению конфликтов между ними. Однако специалисты сохраняют преимущественную идентификацию со своими функциями;
- ♦ комбинацию *«матричных» или «сетевых» организаций с «продуктовыми» и функциональными формами*. Некоторые менеджеры носят «функциональную одежду» и осуществляют рутинную, каждодневную деятельность. Естественно, они идентифицируют себя с функциональными целями. Другие, носящие «продуктовую одежду», идентифицируют себя с общими «продуктовыми» целями и более вовлечены в решение долгосрочных проблем, требующих межфункциональной координации.

Эти компромиссные решения становятся все более и более популярными, так как позволяют работать с разнообразными задачами одновременно. Но, по мнению авторов, эти компромиссы не являются панацеей, так как они имеют смысл только в тех ситуациях, где дифференциация и интеграция, обеспечиваемые суммой всех задач, делают необходимым промежуточный подход. Сложность межличностного и организационного взаимодействия в этих формах, двусмысленность снижают административную эффективность и повышают психологические нагрузки.

В заключение авторы приходят к выводу, что единственным средством разрешения дилеммы «продукт или функция» является глубокий анализ всей совокупности задач, которые должны быть разрешены, уровня дифференциации между специалистами, уровня необходимой интеграции и механизма поведения, обеспечивающего разрешение конфликтов и необходимое сочетание дифференциации и интеграции. Такой анализ, по их мнению, может обеспечить корректный выбор между двумя типами организационной структуры или достижение приемлемого компромисса между ними.

### Структура, цели и эффективность\* (А. Этциони)

\* *Etzioni A. A Comparative Analysis of Complex Organizations. N.Y., 1961. P. 74 – 77, 79 – 86; Etzioni A. Administration and the consumer // Administrative Science Quarterly. 1958. № 3. P. 251-264; Etzioni A. Interpersonal and structural factors in the study of mental hospitals // Psychiatry. 1960. № 23. P. 13-22; Kerschensteiner G. Grundfragen der Schulorganisation. Leipzig, 1909; Lipset S.M. Political Man. Garden City. N.Y., 1960; March J.G., Simon H. Organizations. N.Y., 1958; Selznick P. The Organizational Weapon. N.Y., 1952.*

**Структура и цели организации.** Каково взаимоотношение между целями организации и структурой? Обычно ожидают, что организации, целью которых является служение порядку, будут склоняться к принудительной структуре организации, преследующие экономические цели – к утилитарной структуре, а организации, служащие целям культуры, будут стремиться к нормативной структуре. Типология целей соответствующих структур дана в табл. 3.3.

Т а б л и ц а 3.3. Типология целей организационных структур

Структура	Порядок	Экономика	Культура
Принудительная	1	2	3
Утилитарная	4	5	6
Нормативная	7	8	9

Их приведенных в табл. 3.3 девяти возможных комбинаций целей и структур следует, что в большинстве организаций проявляется одно из трех сочетаний (как предусматривалось, 1, 5, 9); возможны, однако, случаи, попадающие в другие шесть разрядов. Например, люди с отклонениями от нормы изолируются и контролируются (но не «лечатся») с помощью использования нормативной структуры в центрах реабилитации («открытых» тюрьмах). Этот случай относится к разряду 7. К этому же разряду относятся дома для престарелых, в которые помещают старых людей, переданных ранее в закрытые психиатрические больницы. Цель этих организаций – порядок, поскольку они контролируют тех, кто либо не может, либо не желает сообразовываться с социальными нормами или нравами. Контроль над такими людьми осуществляется с помощью нормативных средств и минимума принуждения вследствие их физического и психического состояния и, в частности, вследствие их эмоциональной зависимости от дома. Лагеря для людей, отказывающихся нести воинскую повинность,

установленные во время Второй мировой войны в США, также изолировали людей, отклоняющихся от нормы, главным образом, с помощью нормативных средств. В наиболее принудительных организациях вводится принудительный труд, особенно в исправительно-трудовых лагерях (разряд 2) и некоторых религиозных общинах (8).

В строго утилитарных организациях проводится обучение. Примером могут служить школы обучения машинописи и некоторые группы иностранных языков, в которых преподаватели имеют немного (если вообще имеют) власти над студентами (6).

Таким образом, имеются случаи, отличающиеся от трех основных (1, 5, 9), но их, кажется, немного и их значение ограничено. Огромное большинство организаций обнаруживает одну из трех основных комбинаций. Тюрьмы и психиатрические больницы попадают в первый разряд; отрасли производства, связанные с использованием умственного и физического труда, попадают в пятый разряд; религиозные организации, университеты и колледжи, неспециализированные больницы, добровольные ассоциации, школы, терапевтические психиатрические больницы и профессиональные организации попадают в девятый разряд.

Многие организации служат более чем одной цели. Иногда эти цели можно отнести к той же самой общей категории, как в случае с университетами, которые осуществляют и обучение, и исследование, т.е. имеют две культурные цели. Иногда одна организация служит целям двух различных категорий, как, например, лагеря с использованием принудительного труда, которые ориентированы на порядок и производство. Однако обычно существует одна основная цель. Главное для нас то, что мы полагаем наличие параллельного «соответствия» в структуре организаций, преследующих двойные или множественные цели. Например, чем более ориентированными на производство становятся тюрьма или лагерь, использующие принудительный труд, тем более утилитарной (и более близкой к принудительно-утилитарному двойному типу) будет, по нашим прогнозам, структура. Таким образом, обнаруживается связь между структурой и целями.

**Политические цели и структура.** На первый взгляд кажется, что в предложенной автором типологии нет места политическим целям. Часто утверждается, что политические цели, особенно цели партий, должны состоять в том, чтобы добиться власти и удерживать ее. Политическая цель, в известном смысле охватывает все три аспекта – порядка экономики или культуры. Тем не менее, если мы хотим придерживаться нашей первоначальной гипотезы, нужно спросить: «Как различаются политические организации, если все они ориентированы на власть?»

Описание политических объединений как организаций, ориентированных на одну лишь власть, происходит из-за невнимания к различию между элитными целями и целями организации. Руководство политических организаций может иметь один главный интерес – получение и сохранение власти. Власть – это универсальный ключ ко всем трем целям; она может быть применена для того, чтобы контролировать или изменять распределение принуждения, влиять на распределение материальных ресурсов или изменение нормативных образцов, а также служит различным комбинациям этих целей. Однако реализация цели власти требует, чтобы она была связана с такими целями организации, которые более приемлемы для обыкновенных людей и более законны в глазах населения. Политические организации можно классифицировать, учитывая направление, выбранное в результате преобразования целей власти в цели организации.

Некоторые политические организации (например, союзы предпринимателей, муниципалитеты и др.) связаны главным образом с распределением или перераспределением материальных ресурсов и услуг. Можно считать, что эти организации ориентированы на экономические цели.

Другие политические организации ориентированы преимущественно на приобретение контроля над командными высотами, связанными с законными средствами принуждения, такими, как вооруженные силы и полиция. Это составляет главную цель революционных организаций, каковой бы ни была их идеологическая ориентация, особенно накануне революционных событий и во время их. Эти объединения могут рассматриваться как организации, преследующие цель порядка.

Наконец, некоторые общественные движения и радикально настроенные партии нацелены на распространение новой идеологии. Этими организациями часто оказываются революционные партии, испытывающие трудности в наборе своих членов и в захвате власти; такие партии действуют в обществах с прочно установившейся политической структурой. Типичными примерами являются коммунистические партии, действовавшие в Норвегии, Швеции, Израиле в 1950-е гг., небольшие партии, осознающие, что завоевание контроля над государством или значительное влияние на

распределение национальных ресурсов находится вне пределов их досягаемости. Отсюда проистекает их желание посредством использования ограниченных возможностей внедрить те или иные доктрины в умы рядовых членов в надежде на то, что изменение ситуации приоткроет для них структуры власти. На этой стадии данные организации могут восприниматься как организации, преследующие культурную цель – формирование и усиление приверженности особой идеологии.

Таким образом, организационные цели политических организаций могут быть ориентированы на экономику, порядок, культуру либо, как часто бывает, на некоторую комбинацию этих целей. В итоге политические цели не попадают только в один из разрядов нашей классификации, напротив, мы находим их во всех разрядах. Но главное состоит в том, что различия в политических целях ассоциируются с различиями в структурах организаций, их обслуживающих.

Политические организации, целью которых является распределение ресурсов, используют распределение внутри как главный механизм контроля.

Политические организации, цель которых состоит в контроле над законными средствами применения силы, для осуществления контроля над своими членами в большей степени, чем другие организации, применяют принуждение. Хорошей иллюстрацией являются революционные партии на революционной сцене.

Наконец, политические организации, ориентированные на культурные цели, такие, как внушение учения (доктрины), придают первостепенное значение нормативному согласию и минимизируют как использование принуждения, так и преимущества в распределении в качестве средства внутреннего контроля. Основные американские партии часто противопоставляются европейским как менее идеологизированные и ориентированные на распределение ресурсов. Таким образом, если цель политической организации определена, то общая гипотеза о соответствии между характером цели и сущностью структуры согласия, похоже, соответствует реальности.

**Эффективность организации.** В результате проведенного *анализа* возникает проблема значимости установленного нами соответствия целей определенного типа со структурами определенного типа. Является ли это соответствие взаимно однозначным? Означает ли это соответствие, что никто не может быть перевоспитан в традиционной тюрьме, что нельзя осуществлять производство в религиозных структурах, что невозможно изолировать девиантов с помощью нормативных средств? Ответ можно сформулировать одним предложением: возможно, но не эффективно. Три соответствующих типа целей и типа согласия являются более эффективными, чем шесть других комбинаций, хотя возможны все девять типов.

**Структура, цели и эффективность.** Допустим, что обширные эмпирические исследования подтвердили гипотезу о соответствии между целями и согласием и действительно показали, что организации, преследующие цели наведения порядка, на самом деле склонны к использованию в своих структурах принудительного согласия; организации, избравшие служение культурным целям, имеют нормативную структуру. В таком случае нам необходимо объяснить это соответствие. Первый шаг уже был описан тогда, когда мы предположили, что указанные три сочетания более эффективны, чем другие шесть возможных. Другими словами, эффективность – центральная объясняющая переменная. Далее А. Этциони пытается детально показать, почему каждый из трех основных типов более эффективен, чем два других, которые также возможны при одной и той же цели. Им вводятся другие переменные, которые объясняют одновременно только одно соотношение, поэтому они, естественно, лежат на менее абстрактном уровне, нежели центральная переменная, являющаяся показателем эффективности.

**Экономические цели и эффективная структура.** Имеется несколько причин, объясняющих, почему организации, ориентированные на экономические цели, функционируют более эффективно тогда, когда они используют метод вознаграждения, а не принуждение или нормативные механизмы в качестве преобладающих средств контроля. Производство представляет собой рациональную деятельность, которая требует постоянного разделения труда, власти и коммуникации наряду с высоким уровнем координации. Вследствие этого оно требует также и высокосистемного и точного контроля над исполнением (производством). Достигнуть этого можно только тогда, когда наказания и награды измеряются достаточно просто и распределяются в соответствии с качеством и объемом выполненной работы. Ясно, что денежное вознаграждение намного легче и проще измеряется, нежели сила, престиж или другие показатели.

Крупное производство требует проявления инициативы, интереса и внимания, ответственности и аналогичных характеристик от работников нижнего звена. Инженеры и штатные работники часто описывают огромный ущерб, возникающий вследствие того, что рабочие выполняют приказ по инструкции, но игнорируют сам смысл (дух) директивы. Эффективное выполнение работ требует определенного уровня добровольной кооперации, которая недостижима с помощью силовых методов. Лишь некоторые виды работ могут эффективно контролироваться с помощью приказов и принуждения без больших потерь для эффективности (например, перенос блоков для строительства пирамиды, каторжные работы на галерах). Мы полагаем, что в силовых организациях производство может осуществляться либо в соответствии с описанным типом, либо является неэффективным. Надзиратели в тюрьмах фиксируют свойственное заключенным отчуждение от работ, контролируемых силой. В итоге анализа ситуации были сокращены тяжелые работы в тюрьмах. Противоположные представления сохранились лишь в риторических заявлениях судей и умах неинформированной публики. Социальная позиция заключенных в тюрьмах не только свела на нет принудительные работы, но привела руководство тюрем к мысли о тщетности ожиданий улучшения на выходе. Господствующим среди начальников тюрем является следующее мнение: «Осужденные в своей массе не трудолюбивы, не образованы, не изобретательны, не заинтересованы в честном труде».

Мы полагаем, что исправительно-трудовые лагеря в своей основе являются карательными организациями, а производительность, т.е. эффективность труда, в этих организациях низкая.

В советских республиках в сталинский период принудительный труд, по-видимому, был в высшей степени карательным и относительно неэффективным. Работы в таких лагерях обычно сводились к постройке бараков, валке леса, прокладке каналов. Все эти виды работ представляют собой рутинные, простые, легко управляемые формы деятельности, как и было установлено выше. Японские лагеря для эвакуированных в США во время Второй мировой войны были в высшей степени принудительными, в них не развивали утилитарную систему. Рабочим выплачивали по 50 центов в день. Некоторые работы выполнялись, но уровень производительности был очень низким.

М. Вебер указал на преимущества поощрения над принудительным контролем в современных условиях, он показал, что рабы не могут быть основой рациональной экономики (буржуазно-капиталистического типа), тогда как свободный оплачиваемый труд может стать ее базисом. Он выделил восемь причин, большая часть которых основана на различиях в мобильности двух групп. Оценивая ситуацию в целом, он полагал невозможным использовать рабский труд наряду с внедрением новых орудий труда, так как для достижения эффективности в этих условиях требуется высокий уровень ответственности и заинтересованности исполнителей работ.

Дж.Н. Блум (1948) сравнивал производительность рабского сельскохозяйственного труда с трудом свободных работников в первой половине XIX в. в Австро-Венгрии. Он обнаружил, что наемный труд был в 2-2,5 раза эффективнее рабского.

Использование нормативной власти в организациях, преследующих экономические цели, может привести к эффективным результатам только в особых благоприятных условиях, в области научных исследований, в сфере художественного творчества либо в работах, рассчитанных на короткий период времени, особенно во время кризиса. Так, в военное время работы по перевозу солдат британской армии под давлением приближающихся гитлеровцев выполняли моряки-добровольцы, руководство которыми осуществлялось нормативно. Подобные действия на промышленном фронте происходят и на ранней стадии войны.

Нормативное согласие может осуществляться при выполнении работ драматического характера, например, борьбы с огнем, при помощи жертвам наводнения, поиске пропавших детей и для других целей. Однако в производствах обычного типа такие характеристики отсутствуют. В них нет прямой привязки к конечной цели; осознание желаемой цели происходит медленно, работник изолирован от результатов успеха; его деятельность, обычная, рутинная, длительная, не вызывает общественного интереса. Отсюда следует, что в производстве, как правило, нельзя полагаться на моральные обязанности работников среднего звена и на нормативные права представителей организации; например, при «драматической» службе – на поиске пропавших детей, когда требуется долгая рутинная работа, – число добровольцев и уровень нормативного согласия имеет тенденцию к резкому снижению. Это является одной из причин, по которой такая деятельность часто передается постоянно действующим организациям: пожарным командам, профессиональным сборщикам фондов. Итак, эффективное производство товаров и услуг осуществляется почти всегда утилитарными организациями.

**Культурные цели и эффективная структура.** Организации, нацеленные на выполнение культурных целей, основаны на нормативных правах, поскольку осуществление этих целей требует положительного и интенсивного участия (преданности) работников нижнего уровня, по крайней мере их представителей; такие обязательства не могут быть эффективно достигнуты другими способами.

Изучение благотворительности, убеждения и влияния показывает, что доверие сторонников своему лидеру является главным в деле создания, передачи и распространения ценностей среди сторонников. Изучение коммуникации выявило, что ее наиболее низкая эффективность бывает при формальном общении, не подкрепленном неформальным лидерством. Межличностные отношения между священником и прихожанином, преподавателем и студентом, политическим лидером и его сторонниками положительно сказываются на эффективности действия соответствующих организаций. Итак, достижение культурных целей, таких как создание, применение и передача ценностей, требует развития идентификации с представителями организации.

Когда участники отделены от организации, вероятность их идентификации с представителями организации меньше, чем в случаях, когда они с ними связаны. Однако даже при наличии высоких обязательств идентификация может и не произойти. Нормативное право является скорее средством приобщения, нежели фактором отчуждения. Поэтому оно оказывается наиболее благоприятным для развития идентификации и, следовательно, наиболее эффективным для реализации культурных целей.

Принуждение делает идентификацию с представителями организации очень нежелательной. Это одна из причин, по которой реабилитация в тюрьме не может быть успешной, а также причина мощных возражений со стороны новейшей философии образования относительно телесного наказания.

### **Определение роли власти в принятии решений\* (Дж. Пфеффер)**

*\* Pfeffer J. Power in Organizations. Marshfield, Mass., 1981. P. 1-32; Allen R.W., Madison D.L., Porter L.W., Renwick P.A., Mayes B.T. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors // California Management Review. 1979. № 22. P. 77-83; Allison G.T. Essence of Decision. Boston, 1971; Balridge J.V. Power and Conflict in the University. N.Y., 1971; Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. N.Y., 1964; Dahl R.A. The Concept of power // Behavioural Science. 1957. № 2. P. 201-215; Emerson R.M. Power-dependence relations // American Sociological Review. 1962. P. 27, 31-41; Korda M. Power. N.Y., 1975; March J.G. The Power of Power // D. Easton (ed.). Varieties of Political Theory. Englewood Cliffs, N.J., 1966; Mechanic D. Sources of power of lower participants in complex organizations // Administrative Science Quarterly. 1962. № 7. P. 349-364; Pfeffer J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. N.Y., 1978.*

Дж. Пфеффер обращает внимание на то, что темы организационной политики и власти в организациях весьма слабо представлены в литературе по менеджменту. Почему?

Это невозможно объяснить редким использованием этих понятий в повседневной практике. Напротив, они часто употребляются для объяснения событий в окружающем нас мире. Например, поведение Р. Никсона в период его президентства объясняют жадной властью. Распределение бюджета между различными федеральными программами считается результатом политики. Важность некоторых деловых функций организаций, как полагают, является отражением силы этих функций или занятий. Лишь в редких случаях события не объясняются влиянием власти и политики. Концепция власти по универсальности и древности происхождения может соперничать с любой социальной теорией.

Власть и политика слабо представлены в литературе по менеджменту не потому также, что они не объясняют происходящего в организациях. Как утверждает, а затем доказывает Дж. Пфеффер, эти понятия являются фундаментальными для объяснения поведения в организациях. Сфера действия власти охватывает все аспекты организации, от распределения бюджета между отделами до роли исполнительных и административных органов в создании организационных структур.

Проблем власти избегали касаться по нескольким причинам. В о - п е р в ы х , концепция власти весьма проблематична в большинстве работ по социальным наукам. В о - в т о р ы х , власть – это еще не все. Существуют и другие перспективы понимания механизма организационных решений. Эти перспективы часто убедительны, хотя бы потому, что они лучше соотносятся с социально значимыми параметрами рациональности и эффективности. В - т р е т ь и х , концепция власти сложна для социализации менеджеров и практики менеджмента вследствие импликаций и коннотаций.

Поэтому необходимо начать с определения того, как все эти факторы могут воздействовать на изучение проблем власти и политики в организациях. Важно понять, что есть власть и что властью не является; каковы альтернативные перспективы организационного выбора. С этих позиций и следует проводить анализ организационного использования политических перспектив.

**Концепция власти.** Пфедфер пытается опереться на концепцию власти, которая просматривается уже в ранних работах Р. Даля. Он писал: «Вещь, на которую люди разных культур и в разные времена навешивают много ярлыков, с более или менее различными значениями, есть, возможно, вообще не вещь, а множество вещей». Дж. Марч считает, поскольку концепция власти так многократно использовалась для объяснения почти всего, то она превратилась фактически в тавтологию, не способную объяснить действия и их последствия.

Большинство определений власти включают элемент ее индикации, согласно которому власть есть способность члена общества преодолевать сопротивление в достижении желаемого объекта или результата. Например, Даль считает: власть это такие отношения между двумя членами общества, при которых один из членов общества (*A*) может заставить другого (*B*) делать то, что последний иначе не стал бы делать. Власть определяется здесь как сила, достаточная для изменения вероятности поведения субъекта (*B*). Очень похожее определение у Р. Эмерсона: «Власть *A* над *B* есть количество сопротивления *B*, которое *A* может преодолеть». Власть может быть сложной для определения, но совсем не сложно заметить способность того, кто обладает властью, добиться желаемых для него результатов.

Обычно признается, что власть характеризует отношения между членами общества. У отдельно взятого социального субъекта, будь то индивид, группа или организация, количество власти по отношению к другим субъектам различно. Таким образом, власть относительна. Никто не лишен власти в абсолютном смысле, а только в определенной степени по отношению к другим членам общества, с которыми он находится в социальном взаимодействии.

Хотя власть относительна и зависит от конкретной ситуации, она не обязательно относится к некоторому числу вопросов, требующих решения. Допустимость связывания власти с вопросами, требующими решения, устанавливается эмпирически, а не посредством определений. В самом деле, одним из наиболее интересных аспектов изучения роли власти в организациях является выяснение того, в каких случаях власть определяет общие решения, а в каких власть отдельного социального субъекта более специфична.

Большинство исследований власти в организациях сосредоточивалось на иерархической власти – власти начальников над подчиненными, хозяев над наемными работниками. Вертикальное, иерархическое измерение власти важно для понимания общественной жизни, но оно не является единственным. Власть – это прежде всего структурный феномен, порождаемый разделением труда и дифференциацией внутри организационных систем. В центре внимания самого Пфедфера – структурный подход к проблеме, хотя временами отмечаются и некоторые индивидуальные характеристики, обуславливающие то или иное проявление структурно детерминированной власти.

Почему власть сложно измерить и операционализировать? Чтобы оценить власть, следует выяснить: а) что произошло бы в отсутствие проявлений власти; б) намерения субъекта, пытающегося использовать власть; в) влияние действий субъекта на вероятность реального осуществления желаемого. В дальнейшем будут затронуты детали диагностики власти. Здесь же следует еще раз подчеркнуть, что определения и оценки власти являются дискуссионными.

**Концепция авторитета.** Важно понимать разницу между властью и авторитетом. В любых социальных системах имеют место определенные верования и практики, которые должны приниматься вместе с этой системой. Принятие всех этих практик и оценок, которые могут включать распределение влияния внутри системы, связывает их в некоторое целое на основе общей перспективы. Действия, которые принимаются и ожидаются внутри определенного контекста, позже детерминируются этим контекстом. Распределение власти внутри системы может приобретать вневременную легитимацию сходным образом, как система ожиданий и оценок определенных образцов влияния. Если власть легитимирована таким образом, она определяется как авторитет. М. Вебер подчеркивал критическую роль легитимации исполнительной власти. При трансформации власти в авторитет реализация влияния претерпевает трудно уловимые, но важные изменения. В социальных ситуациях исполнение власти обычно имеет определенную стоимость. Навязывание одного пути из многих требует расхода ресурсов, обязательств, определенного уровня усилий, которые могут получить поддержку, если последствия окажутся достаточно важны. С другой стороны, реализация авторитета, власть которого легитимирована, является ожидаемой и желаемой в социальном контексте. Таким образом, реализация авторитета может вести к его укреплению в глазах подчиненных.

Известно, что в формальных организациях некоторые лица имеют право устанавливать критерии,



определять образцы и применять критерии к результатам. Лица, обладающие таким авторитетом и правами оценки, наказываются не за свои действия, а за их отсутствие.

Трансформация власти в авторитет является важным процессом, если иметь в виду проблему институционализации социального контроля. Эта проблема еще будет предметом специального обсуждения. Здесь же важно заметить, что в формальных организациях развиваются нормы и ожидания, благодаря которым реализация власти становится ожидаемой и принимаемой. Следовательно, социальный контроль одного типа поведения другим становится важной частью организационной жизни. В таком случае предпочтительней не сопротивляться власти, трансформированной в авторитет. С этой точки зрения она больше не зависит от ресурсов или детерминантов, которые могли выдвинуть власть на первое место.

Трансформация власти в авторитет ярко проявляется в отношениях между управляющим и подчиненными в трудовых организациях. Работники, находящиеся на более низком уровне организации, в действительности обладают значительной властью. Если они отказываются соглашаться с инструкциями менеджеров, стоящих на более высокой ступени, то у последних могут возникнуть трудности при вынесении санкций и управлении организацией. Кроме того, работники более низкого уровня обладают властью, основанной на специальных знаниях о производственных процессах и доступе к информации, которой могут не располагать менеджеры более высокого уровня. Таким образом, для исследования не очень интересно, что подчиненные соглашаются с указаниями менеджеров, поскольку они располагают большей властью. Гораздо интереснее то, что и при значительной степени власти, нижестоящие работники редко пытаются ее реализовать или сопротивляться указаниям менеджеров.

Это обстоятельство является важным. Конечно, менеджер может иметь право уволить работников, контролировать заработную плату, содействовать их продвижению по службе. Однако в большинстве организаций такая власть лимитирована, во всяком случае ее редко используют. Работники не сравнивают осознанно свою власть (отказываться от работы, уходить, утаивать информацию, плохо выполнять работу) с властью управляющего (использовать или останавливать поощрения и санкции), а затем решают, подчиняться или нет соответствующему балансу власти. Во многих организациях авторитет менеджера по управлению трудовым процессом настолько легитимирован, что проблема адекватности власти и санкций редко поднимается на уровень сознательного обсуждения. Подчиненные выполняют указания не потому, что менеджер обладает властью заставить их это сделать. Они следуют разумным инструкциям вследствие ожиданий, что такие инструкции будут даваться. В таком случае власть трансформируется в авторитет и может осуществляться почти без учета баланса власти, которой обладают взаимодействующие группы.

Когда социальное понимание и консенсус развиваются до уровня принятия, ратификации и даже предпочтений в распределении власти, тогда власть становится легитимной и авторитетной. Авторитет поддерживается не только ресурсами или санкциями, которые осуществляются властью, но также социальными нормами, которые санкционируют распределение власти и которые определяют ее как нормальную и приемлемую. Такое социальное одобрение содействует стабильности ситуации и делает осуществление власти более простым и эффективным. Конечно, легитимация осуществляется в специфическом социальном контексте, и то, что законно в одной системе, может оказаться неправомерным в другой. Легитимация власти является, таким образом, исходной проблематикой и далеко не неизбежной. Исследование условий, в которых власть и социальный контроль получают легитимацию и трансформируются в авторитет, важно для понимания процесса управления и контроля в организациях.

**Определение организационной политики.** При определении организационной политики возникают те же трудности, что и при определении власти. Проблема состоит в различении политической активности и организационной или административной активности в целом. Как и в случае с властью, если политика относится ко всем формам административной деятельности, тогда термин становится бессодержательным, поскольку включает любое поведение.

Для целей данного исследования Пфедфер предлагает следующее определение организационной политики.

*Организационная политика включает такую организационную деятельность, которая нацелена на приобретение, разбитие и использование власти для получения предпочтительного результата в ситуациях, характеризующихся неопределенностью и диссенсом по поводу выбора.*

Если власть есть сила, средство потенциального влияния на ход событий, то политика представляет собой такую деятельность, посредством которой власть развивается и используется в организационных системах. Власть есть характеристика системы в состоянии покоя; политика есть рассмотрение власти в действии.

Из определения власти ясно, что политическая деятельность представляет собой такую активность, которая предпринимается для преодоления сопротивления или оппозиции. Без оппозиции и соперничества внутри организации не было бы и потребности в политической активности. Далее, поскольку политическая активность фокусируется на приобретении и использовании власти, ее нужно отличать от деятельности, применяющей рациональные или бюрократические процедуры в принятии решений. В рациональных и бюрократических моделях выбора нет места политической активности.

**Тема власти в литературе по менеджменту.** Если термины «власть» и «политика» используются в повседневности, понимают по крайней мере интуитивно, управляют, объясняют важные аспекты организационной жизни, то почему же тогда тема власти так слабо представлена в литературе по менеджменту? Одна причина уже указана. Это проблемы, связанные с определением данных понятий. Вторая причина, которая будет обсуждаться ниже, связана с конкуренцией перспектив анализа процессов организационного выбора. Но прежде Пфедфер предлагает остановиться на проблемах места и роли власти в литературе по менеджменту.

Тема власти редко упоминается в тематических указателях. Если она и упоминается, то чаще всего ее связывают с обсуждением индивидуальных основ власти.

Объяснение фактическому игнорированию роли власти ярче всего обнаруживается при анализе работ по процессу управления. Аргумент, развиваемый Пфедфером, по его собственным оценкам, достаточно прост: работы по менеджменту многофункциональны; потенциально все эти функции являются жестким компонентом идеологии и ценностей; такие темы, как власть и политика, существенно несовместимы с развитыми ценностями и идеологией; следовательно, разумно игнорировать темы, которые снижают значимость функций, избранных для анализа, что включает тенденцию игнорирования темы власти и политики.

Какие функции выполняют работы по менеджменту? Ответ можно начать с выяснения того, кто читает книги по менеджменту. Здесь выделяются три важные категории: студенты и аспиранты – в рамках программ по менеджменту; практикующие менеджеры; общественность.

Что касается студентов, то практически общепризнана точка зрения, согласно которой важнейшая функция бизнес-образования состоит в социализации. Конечно, социализация важна в любом образовательном процессе, однако ее значение специально не отмечается при обучении таким, например, дисциплинам, как медицина и право. С другой стороны, есть данные о том, что социализация играет существенно важную роль при подготовке молодых менеджеров. Социализация включает внедрение норм и ценностей, являющихся центральными для профессиональной деятельности и полезными для организации, в которой профессионал намеревается работать. Не существует нормы, более важной для наличной практики и идеологии менеджмента, чем норма рациональности. Рациональность и модели рационального выбора фокусируют внимание на развитии технологии для более эффективного достижения таких целей, как прибыль или эффективность. Организация ориентируется в направлении развития альтернатив, развития тонких технологий оценки альтернатив, их возможных последствий и обобщения информации, обеспечивающей оценку процесса в этом специфическом измерении. Менее заметным в этом процессе рационального выбора является происхождение целей или критериев, выяснение, кто выигрывает и кто теряет при принятии решений оптимизировать эти частные критерии в противоположность другим.

Пфедфер предполагает, что ролью предпочтений в выборе альтернатив пренебрегали не случайно. Вокруг предпочтений возникает конфликт интересов. Такой конфликт может быть причиной отклонений от целей, которые не соответствуют тем, кто удовлетворен существующим порядком. Главное здесь в том, что даже при обсуждении предпочтения критериев как средства, инструментализирующего природу целей (прибыли или эффективность), возникают угрожающие вопросы. Все нормативные теории менеджмента, даже с преобладанием в них экономики, проблем организационного развития, неизбежно политичны в том смысле, что каждая из них *базируется* на определенных предположениях о мире и, следовательно, осуществляет индоктринацию этих предположений. В результате происходит бессознательное или полусознательное принятие имплицитных ценностей широким кругом участников. Некоторые участники могут что-то выиграть от

этих ценностей, другие – потерять.

В социализации профессиональных менеджеров имеется ряд деталей, которые явно отсутствуют в социализации других профессионалов. Например, в отличие от докторов, юристов, в меньшей степени бухгалтеров профессиональный менеджер не будет практиковаться в относительно небольших организациях с четкой структурой партнерства. Скорее он будет работать в более крупных организациях, которые структурированы как корпорации. Таким образом, социализация будет акцентироваться на развитии ценностей, обслуживающих интеграцию менеджеров в крупных организациях. Очевидно, принятие легитимного авторитета в иерархической структуре является более важным в социализации менеджеров. Социальным ценностям придаются подчеркнутый универсализм и рациональность, что повышает легитимность оперирующей ими организационной системы.

Социализация менеджеров, подчеркивающая власть и политику, могла бы стать причиной проблем в карьере. Гораздо престижнее думать, что повышаешь свою квалификацию для более эффективного приложения сил – в перспективе на благо всего общества, нежели полагать, что вовлечен в политическую борьбу по поводу ценностей, предпочтений и определений технологии. Техническая рациональность в качестве элемента управленческой задачи легитимирует и придает смысл карьере, как, например, лечение больных придает смысл работе врача, а служение государственной законодательной системе – работе юриста.

Для практикующих менеджеров, так же, как и для студентов, идеология рациональности и эффективности дает объяснение процессу, который скорее ведет к согласию, чем к радикальным изменениям. Теоретические основы экономики делают акцент на универсальной природе процесса определения заработной платы. Идеология эффективности и рациональности дает удобные разъяснения практикующим менеджерам, которые стремятся к продвижению по службе.

Для читателей литературы о менеджменте, акцент на рациональности и эффективности и пренебрежение темой власти и политики служит поддержанию иллюзии в том, что огромная власть и богатство используются легитимно и эффективно.

Сходным образом в литературе по организационному поведению доминировала параллельная форма функционализма. Проводилась мысль, что существует некоторая оптимальная организационная структура. Идеология функциональной рациональности, ориентированной в направлении повышения эффективности или производительности, обеспечивает легитимацию формальной организации для общественности, а также для внутреннего потребления.

Важно отметить, что большинство работ по проблемам власти написано либо европейскими политическими деятелями, либо социологами. Можно полагать, что темы исследований в области менеджмента в значительной мере определяются социально-политическим контекстом.

**Модель рационального выбора.** Данная модель доминирует в литературе по проблеме социального выбора. Она предполагает, что событие есть «целенаправленный выбор последовательно сменяющих друг друга участников действия». Рациональная модель допускает и предполагает, что «поведение отражает цель или намерение». Предполагается также, что цель сформулирована заранее и поведение управляется этой целью. В отношении организаций, социальных коллективов модель рационального выбора предполагает наличие объединенной цели или набора предпочтений, характеризующих сущность предпринятых действий.

Рациональность не может быть определена вне зависимости от некоторого набора целей. Поэтому все модели рационального выбора начинают с предположения о целях. Следующий элемент этих моделей – набор альтернатив решений для выбора. Долгое время исходили из того, что поиск альтернатив может осуществляться без ограничений. Г. Саймон ввел понятие «ограниченной рациональности», которое фиксирует ограниченные способности человека в обработке информации и его ограниченные временные ресурсы. Поиск альтернатив ведется до тех пор, пока не будет найдена удовлетворительная альтернатива. Понятие удовлетворения определяется в соответствии с уровнем стремлений действующих субъектов.

Еще один шаг на пути рационального принятия решений состоит в оценке возможных результатов и последствий различных возможных направлений действий. Допускается, что можно наиболее полно или частично предвидеть последствия, хотя и с некоторой степенью неопределенности. Другими словами, все, что произойдет в результате решения, можно относительно точно определить, хотя нельзя гарантировать, какая именно из имеющихся возможностей будет в действительности реализована.

Затем рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая увеличивает

вероятность достижения социальным субъектом его предпочтений или целей.

Ясно, что в анализе процессов выбора в организациях предположение о согласованности и единстве целей, информации и процесса принятия решения является проблематичным. Однако одним из преимуществ рациональной модели является то, что она позволяет предсказать поведение с полной определенностью, если известны (или предполагается, что известны) цели другой организации. Модель рационального выбора способствует предсказанию того, что будет делать другой социальный субъект исходя из разных целей; и наоборот, различные цели могут выявляться из поведения другого социального субъекта (хотя и весьма гипотетически).

Сохранение аналитических качеств рациональной модели предполагает согласованность и соответствие целей. В экономической теории за цель фирмы принимается максимизация прибыли. В финансовой теории – максимизация прибыли держателей акций. В теории бюрократии – часть миссии организации, направленная на выполнение социального предназначения. Под рациональными решениями понимаются такие, при которых достигается реализация заданных целей.

Идентификация рациональности устанавливается при анализе процесса решения, а не результата, так как в принципе любые результаты совместимы с рациональностью. В литературе выделяются определенные требования к процессу рационального выбора с точки зрения сбора и использования информации. Информация должна:

- ♦ добываться до принятия решения;
- ♦ сконцентрироваться на проблеме и быть направленной на цель;
- ♦ подтверждать документами наличие проблемы и необходимость ее решения или достижения цели;
- ♦ подтверждать наличие более чем одной альтернативы для достижения цели;
- ♦ иметь внутреннюю логическую согласованность;
- ♦ » быть ориентированной на максимизацию, в которой содержится оценка различных альтернатив достижения цели;
- ♦ определять ценность своих исходных предпосылок.

К этому следует добавить, что выбор делается в пользу альтернативы, обеспечивающей наилучшую вероятность достижения цели или решения проблемы. Конечно, выполнение подобного процесса есть необходимое, но не достаточное условие доказательства рационального принятия решения.

В политической модели организации предполагается, что решения принимаются на основе предпочтений субъектов внутри организации, а не в интересах организации в целом. В рациональном выборе, напротив, акцент делается на максимизации цели без учета частных интересов внутри организации. Поэтому рациональные организации можно отличить от политических по степени, с какой выбор отражает предпочтения определенных групп внутри организации. Рациональная модель исходит из того, что информация и максимизация цели диктуют выбор; политическая – из того, что выбор детерминирован узкими, частными интересами. Выбор в рациональной модели должен соотноситься не с интересами групп, а с информацией по поводу наилучшей альтернативы.

**Бюрократические модели принятия решений.** Рациональная модель выбора предполагает наличие некоторой существенной информации, на основе которой принимается решение. Бюрократическая модель заменяет независимую рациональность процедурной рациональностью. Выбор осуществляется в соответствии с правилами и процессами, которые ранее применялись и были эффективны.

В этой структуре цели представлены как системы ограничений, которым должны удовлетворять решения. Ограничения в рациональности обуславливают ограничения в поиске альтернатив. Вместо исчерпывающих оценок риска и возможностей здесь стремятся, скорее, избегать неопределенностей. Решения принимаются в относительно короткие промежутки времени. Конфликт между различными альтернативами никогда полностью не разрешается, приоритетам и целям уделяется последовательное внимание. В ходе такого процесса организации учатся и адаптируются, их знания приобретают форму правил или стандартных процедур, линий поведения, служащих для членов организации проводником в действиях и выборе.

Таким образом, решения здесь представлены не в качестве результата обдуманного выбора, а как продукт больших организаций, функционирующих согласно стандартным образцам поведения. Модель бюрократической организации предполагает менее осознанное предвидение и менее четко определенные предпочтения и информацию. Принимается немного решений, поскольку они исходят из линий поведения, процедур и правил, которые конституируют организацию и ее память.

Организацию, которая действует по бюрократической модели, достаточно просто отличить от

организации, действующей по рациональной модели. В бюрократических организациях поиск информации менее обширен, аналитическая деятельность сужена, опора делается на правила, прецеденты, стандартные процедуры. На принятие решений тратится меньше времени и ресурсов, учитывается меньше альтернатив перед началом действий. Именно различие в степени анализа, поиска и внимания, сфокусированного на достижении цели, определяет разницу между бюрократической и рациональной моделями.

Различия между бюрократической и политической моделями в чем-то сложнее. Если распределение власти в организации стабильно, что является разумным предположением, особенно для сравнительно коротких промежутков времени, и если власть и политика определяют организационные решения, тогда организационные решения будут относительно стабильными. Но эта стабильность является также характеристикой использования прецедента, которая служит одним из отличительных признаков бюрократических организаций. Различия могут быть обнаружены посредством анализа роста изменений в решениях и распределения, осуществляемого внутри организаций. В бюрократических организациях изменения в образцах распределения ресурсов будут следовать пропорционально основе, выраженной в некоторой стандартной оценке действий для наилучшего способа достижения целей и ценностей организации. Политические организации, напротив, исходят из того, что власть лучше укажет направление изменений и распределения ресурсов.

**Процессуальные модели принятия решений.** Эти модели соответствуют традициям бюрократической модели, но отличаются тем, что допускают даже меньше рациональности и больше случайности в функционировании. В них нет предположения о заранее определенных и известных предпочтениях, поддерживаемых различными социальными субъектами. Процессуальные модели утверждают, что нет всеобщих организационных целей, которым придавалось бы доминирующее значение, и нет обладающих властью субъектов с определенными предпочтениями, способных их добиться при наличии ресурсов. В этой структуре цели видятся как результат имеющей смысл деятельности, которая продолжается после отдельного акта действия, объясняет и рационализирует его.

Такая модель появляется в значительной степени в результате анализа университетов. Университеты характеризуются как организованные анархии. Теория организованной анархии не требует, чтобы решения принимались или проблемы решались в точно определенное время. Эта теория полагает, что такие требования не порождаются внутри организаций и не налагаются внешней средой. Модель не допускает и не принимает никаких крайних сроков. Над решениями работают до тех пор, пока их не принимают. Эта теория предполагает также, что поток входящих и выходящих проблем организации не зависит от других потоков выбора, решений и энергии. Теория полагает далее, что проблемы движутся автономно в контексте поиска процесса, в котором они могут быть решены. Принятие решения предстает как действие, которое абсорбирует энергию тех, кто имеется в наличии, работает над проблемами и приходит к решениям, детерминированным в значительной степени непредсказуемым ходом событий.

Ключевое понятие для идентификации организованной анархии – намерение. Отсутствие общих целей допускается не только на уровне всей организации, намерение проблематично даже на уровне подразделений и групп внутри организации. Действие происходит, но оно не мотивировано первоначальным сознательным выбором и планированием. Требуется относительно немного согласованности для поведения в организованной анархии. События должны разворачиваться путями, предсказуемыми только с учетом процесса, но независимо от максимизации ценности, прецедента, власти или силы. Снижение значения намерения делает процессуальную модель непопулярной у тех, кто видит мир в более активном аспекте.

**Политические модели организаций.** В бюрократических моделях предполагается, что благодаря действию контрольных механизмов (вознаграждения, основанные на производительности и трудовом стаже; правила, гарантирующие справедливость и стандартное обращение для всех) действие интересов может не учитываться в качестве фактора, влияющего на принятие решений. Политические модели исходят из того, что эти и другие механизмы контроля не вполне эффективны для согласованного комплекса целей и технологий. Скорее, политические модели представляют организации в виде плюралистических, разделяемых разными интересами подразделений, субкультур. Действие не включает в себя общее намерение, захватывающее все уровни организации. Оно проистекает, скорее, из «игр» участников, которые видят разные аспекты проблемы и заметно различаются в предпочтительных

действиях. Действия проистекают из торга и компромисса; результирующее решение редко полностью отражает предпочтения какой-либо одной группы внутри организации.

Политические модели исходят, далее, из того, что в случае конфликта предпочтений процесс принятия решений определяется властью различных социальных субъектов. Интересы, подразделения или люди, обладающие внутри организации большей властью, получают большее вознаграждение. В таких моделях власть выступает как переменная, лежащая между начальными условиями и конечным состоянием компонентов системы.

В табл. 3.4 приведен обзор всех четырех рассмотренных моделей принятия решений.

Т а б л и ц а 3.4. Характеристики организационных моделей принятия решений

Критерии	Организационная модель принятия решений			
	Рациональная	Бюрократическая	Процессуальная	Политическая
Цели и предпочтения	Согласованные между социальными субъектами	Разумно согласованные	Неясные, двусмысленные	Согласованные между социальными субъектами; несогласованные, плюралистичные внутри организации
Власть и контроль	Централизованные	Менее централизованные	Сильно децентрализованные, анархические	Непостоянные коалиции и группы по интересам
Процесс решения	Организованный автономно, рациональный	Процедурная рациональность	Ad hoc	Беспорядочный, давление интересов
Правила и нормы	Норма оптимизации	Прецедент, традиция	Сегментированное и эпизодическое участие в решениях	Свободное действие рыночных сил; конфликт законен и ожидаем
Информация и необходимые условия	Обширная и систематическая	Ограничена использованием правил и процедур	Случайный (бессистемный) подбор и использование информации	Используется и утаивается в стратегических целях
Мнение о связи действие – последствие	Знание о распределении вероятности	Единодушно разделяемое принятие установившейся практики	Неясные, двусмысленные технологии	Несогласие по поводу технологий
Идеология	–	Стабильность, справедливость, предсказуемость	–	Борьба, конфликт, победители и проигравшие

### 3.5. Работа с неопределенностью

#### Организации в действии\* (Дж.Д. Томпсон)

\* *Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967. P. 3-24; Gouldner A.W. Organizational Analysis// R.K. Merton, L. Broom, L.S. Cottrel (eds.). Sociology Today Jr. N.Y., 1959; Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., 1938; March J.G., Simon H.A. Organizations. N.Y., 1958; Ceyert R.M., March J.G. A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J., 1963; Parsons T. Structure and Process in Modern Societies. N.Y., 1960.*

**Стратегии исследования организаций.** Сложные организации – фабрики, больницы, школы, армии, агентства – характерны для современного общества, однако наше понимание их ограничено и фрагментарно.

Индивидуальное понимание и личный опыт далеко не всегда приводят к формированию социально закрепленного корпуса знаний, адекватного для подготовки следующего поколения администраторов, для проектирования новых стилей организации, новых целей, для их контроля, для определения отличительных аспектов современного общества.

Знания по поводу сложных организаций разбросаны в различных областях и дисциплинах, и связь между этими знаниями весьма слаба, она напоминает скорее струйку, чем поток. Отмечая существенный разноречивый в школах менеджмента, Дж. Томпсон, тем не менее, полагает, что в основе фактически любых представлений лежат две фундаментальные модели, которые были выявлены А.У. Гоулднером: «рациональная» и «естественная». Названия моделей соответствуют их содержанию.

Соглашаясь с этой классификацией и признавая ее основополагающей, Томпсон считает необходимым добавить, что «рациональная» модель является результатом стратегии закрытой системы исследования организаций, а «естественная» – вытекает из стратегии открытой системы.

**Стратегия закрытой системы.** Четкие предсказания возможны лишь по отношению к детерминистским системам.

*Поиск определенности.* Как утверждает У. Р. Эшби, состояние детерминистской системы в определенный момент времени обуславливает ее дальнейшие изменения и, поскольку система не может находиться в двух состояниях одновременно, трансформации будут однозначными.

При этом, естественно, требуется, чтобы переменные и связи, влияющие на организацию, были подконтрольны и прогнозируемы, т.е. необходимо, чтобы система была закрытой или, по меньшей мере, чтобы внешние воздействия были предсказуемы.

Если мы несем ответственность за будущее, то вероятнее всего предпочтем закрытую систему и будем стремиться окончательно избавить ее от неопределенности. Это относится и к знаниям. Стремясь к повышению эффективности, основные направления в менеджменте описывали закрытую систему. Организационные параметры намеренно избирались так, чтобы обеспечить наивысшую эффективность в достижении целей.

*Три школы.* Научное управление, сосредоточенное прежде всего на производстве или действиях, подобных производству, явно предпочитает экономическую эффективность в качестве окончательного критерия и стремится ее максимизировать, планируя процедуры, утверждая стандарты и средства управления согласно технической логике. Научное управление достигает концептуальной замкнутости исходя из того, что цели известны, задачи повторяемы, продукты производства реализуются, ресурсы однородного качества доступны.

Литература по административному управлению фокусируется на структурных связях, персонале, обеспечении, других единицах обслуживания предприятий; и здесь в качестве окончательного критерия избирается экономическая эффективность. В целях повышения эффективности задачи специализируются и группируются в блоки. Административное управление достигает замкнутости посредством предположения, что общий план известен, специализация и средства управления определены, ресурсы автоматически доступны организации.

Бюрократия также следует за этой моделью, сосредоточиваясь на кадровых и структурных проблемах как средствах разрешения различных ситуаций. И вновь окончательный критерий – эффективность. Теория бюрократии также использует систему закрытой логики. М. Вебер видел три канала, по которым эмпирическая действительность могла бы воздействовать на логику, однако в результате выделения своих «чистых типов» он быстро перекрыл эти каналы. Политики, стоящие над бюрократией, могут изменять цели, но их смысл оставляется без внимания. Человеческие качества могли бы усложнить модель описания. Но теория бюрократии избегает этого, отделяя частную жизнь от общественно-производственной с помощью правил, заработной платы, карьеры. Наконец, теория бюрократии обращает внимание на находящиеся вне организации, на клиентов, но и этот эффект аннулируется при деперсонализации и категоризации клиентов.

Таким образом, по мнению Томпсона, рационалистический подход в исследовании организаций использует стратегию закрытой системы. Важно также учитывать, что теоретики разных школ, исходившие из рациональной модели, стремились прежде всего к эффективности исполнения и лишь изредка думали о самих организациях. Сосредоточиваясь на контроле над организацией как на цели, каждый из них использовал закрытую систему логики, что вызвало замкнутость организации. Рациональная модель вносит существенный позитивный вклад, обеспечивающий достижение определенных результатов.

**Стратегия открытой системы.** Если мы принимаем, что система содержит большее количество переменных, чем мы можем контролировать, или что некоторые переменные недоступны для нашего влияния и предсказания, то мы должны обратиться к другому виду логики.

*Ожидание неопределенности.* Мы можем предположить, что система является детерминистской, но вследствие недостаточности наших знаний возможны сюрпризы и неопределенность. В этом случае мы

можем использовать модель естественной системы.

Под естественной системой понимается сложная организация взаимозависимых частей, образующих целое, которое в свою очередь взаимодействует с более широкой окружающей средой. Выживание системы рассматривается как ее цель, а ее части и их взаимодействие определяются эволюционным процессом. Дисфункции возможны, но предполагается, что поврежденная часть будет восстановлена, в противном случае система вырождается.

Центральным для естественной системы является понятие гомеостаза, или самосохранения. С помощью гомеостаза система сохраняет жизнеспособность в условиях возмущений, идущих от внешней среды.

*Два примера в карикатуре.* Первым примером является исследование неформальных организационных структур. Здесь внимание сосредоточено на переменных, которые не включены ни в одну из рациональных моделей. Ясно, что сторонники неформальной организации расценивают эти переменные не как произвольные отклонения или ошибки, а как типичные адаптивные действия людей в проблематичных ситуациях. Согласно этим представлениям, формальная организация – спонтанный продукт функционального развития, необходимый в сложных организациях для адаптации системы и ее выживания.

Второй пример более глобален, но менее исследован. Эта школа рассматривает организацию во взаимодействии с ее окружением. Взгляды этой школы наиболее сильно выражены Ч. Бернардом, а в эмпирических исследованиях представлены П. Селзником. Он приходит к выводу, что организации – не автономные объекты; даже самые лучшие планы менеджеров имеют непреднамеренные следствия, связанные с другими сложными организациями или социальными группами, от которых организация зависит.

Ясно, что в отличие от стандартного рационального подхода эта область исследований сосредоточивается на переменных, не поддающихся полному контролю организации и, следовательно, не содержащихся внутри закрытой системы логики. Ясно также, что взаимозависимость организации и среды можно расценивать как неизбежную или естественную, как адаптивную или функциональную.

**Выбор или компромисс?** В литературе, касающейся организаций, наблюдается тенденция отдавать предпочтение одной из указанных категорий и не замечать другую. Один подход стремится к определенности, другой делает акцент на неопределенности. Однако явления, которые описываются каждым подходом, нельзя игнорировать.

Взятые в целом, сложные организации с помощью запланированных, управляемых действий служат эффективным инструментом для достижения определенного результата. Запланированные, специализированные действия, а не произвольное поведение, поддерживают и окружают нас повсюду.

Нет сомнений, что рациональная модель организации привлекает наше внимание к доминирующему явлению, важной «правде». В то же время в ней игнорируются не менее существенные явления, связанные с подходом естественной системы. Однако вряд ли можно сомневаться в универсальном характере неформальных организационных структур. Каждый день мы слышим новости относительно трудовых споров, юридических ссор, обусловленных срывами соглашений, протекционизмом и т.д.

Все это является внушительным доказательством того, что на сложные организации значительно влияют элементы их окружения, явления, фиксируемые подходом естественной системы и игнорируемые подходом рациональным. Но большинство версий естественного подхода рассматривает организационные цели и достижения как периферийные вопросы.

Каждый подход ведет к некоторой правде, но по отдельности ни один из них не позволяет понимать сложные организации. Д. Гоулднер пытался, но не сумел создать синтетическую модель. В работах Бернарда представлена новая традиция, которая избегает дилеммы закрытой и открытой систем.

**Новая традиция.** Из исследований Саймона – Марча – Сайерта вытекает представление об организации как о структуре, сталкивающейся с проблемами и решающей их. Внимание фокусируется на организационных процессах, связанных с выбором образа действия в среде, которая полностью не раскрывает доступные альтернативы или следствия из этих альтернатив. Имея дело с ситуациями такой большой сложности, организация должна развивать процессы для поиска и изучения, а также для решения. Сложности, будучи представленными во всей полноте, могли бы разрушить организацию, следовательно, она должна быть защищена от определенных ситуаций; она должна принимать решения



в границах рациональности. Это требование влечет за собой замену критерия максимальной эффективности критерием удовлетворительного исполнения, *удовлетворительность превалирует над максимизацией.*

Предположения, которые делаются в рамках нового подхода, не противоречат стратегии открытой системы, так как процессы внутри организации в значительной степени подвержены воздействию внешней среды. Но эта новая традиция касается также вопросов, важных в стратегии закрытой системы, – обдуманное решение и исполнение.

Несмотря на очевидные преимущества, направление Саймона – Марча – Сайерта не заменяет полностью экстремальных стратегий. Почему многие компетентные специалисты продолжают их поддерживать?

*Опасные грани неопределенности.* Часть ответа на этот вопрос коренится в том факте, что сторонники каждой стратегии имеют разные цели. Стратеги открытой системы пытались понять организацию в целом, а стратеги закрытой системы заинтересованы в организациях как средствах достижения целей. Но все же этот ответ не является полным.

Мы можем предположить, что использование двух стратегий – не проявление слабости, а основное правило культуры, окружающей сложные организации; наша культура не имеет концепции для одновременного исследования рациональности и неопределенности. Они представляются несовместимыми: мы не имеем готового рецепта относительно полузакрытой, полурациональной системы.

И все же подход Саймона – Марча – Сайерта открывает доступ к полезным знаниям, накопленным в рамках прежних стратегий. В настоящей работе Дж. Томпсон рассматривает сложные организации как открытые и поэтому неопределенные системы, которые в то же время подчинены критериям рациональности и поэтому нуждаются в определенности.

**Местоположение проблем.** Томпсон предлагает исходить из того, что явления, связанные с указанными двумя стратегиями, распределены в сложных системах не беспорядочно, а определенным образом, при этом возникает задача выявления местоположения проблем. Для решения этой задачи оказывается полезным предположение Т. Парсонса о том, что организации имеют три уровня ответственности и контроля: технический, управленческий и институциональный.

Согласно этому представлению, каждая формальная организация содержит подструктуру, проблемы которой сосредоточены вокруг эффективного выполнения *технической функции* – проведение занятий преподавателями, исчисление подоходного налога, изготовление различных материалов и осуществление контроля над этими процессами. Основные сложности, на которые ориентируется техническая подструктура, обусловлены характером технической задачи, типом обрабатываемого материала, способом сотрудничества работников.

*Управленческий уровень* обслуживает техническую подструктуру посредством: 1) взаимодействия между технической подструктурой и теми, кто использует ее продукцию; 2) обеспечения ресурсами, необходимыми для выполнения технических функций.

В понимании Парсонса, организация, состоящая из технических и управленческих подсистем, в свою очередь является частью более широкой социальной системы, которая делает возможной реализацию целей организации. В терминах «формального» контроля организация может быть относительно независимой; но в терминах значения функций, выполняемых организацией, она никогда полностью не свободна. Эта общая артикуляция организации и институциональной структуры есть функция третьего, *институционального уровня* организации.

Парсоновское выделение трех уровней становится еще более значительным, когда он указывает, что каждый из двух пунктов артикуляции представляет собой качественный разрыв простой непрерывности «линии» авторитета, потому что каждый уровень качественно отличен от других. Так, второй уровень не просто низший порядок выражения функций высшего уровня. Более того, артикуляция уровней и функций оставляет двусторонний путь взаимодействия, при котором каждая сторона, сохраняя свой вклад, в состоянии включаться в функционирование другой, более крупной организации.

Если концепцию сложной организации представить теперь как *открытую систему, подчиненную критериям рациональности*, можно выявить некоторые динамические свойства организации. Как отмечено выше, логическая модель для достижения полной технической рациональности использует закрытую систему логики – закрываемую исключением неопределенности. На практике видно, чем

большее количество переменных задействовано, тем большая вероятность неопределенности; следовательно, для носителя критериев рациональности становится важным уменьшить количество переменных в техническом ядре. Поэтому проблемы обеспечения ресурсами и реализации продукции, которые зависят от внешних обстоятельств, могут быть устранены из технического ядра. С помощью логики система приводится к более замкнутому состоянию, при этом рациональность увеличится.

Самая большая неопределенность, по крайней мере потенциально, должна быть на последнем, институциональном уровне. Организация имеет здесь дело с элементами среды, которые она не контролирует. Она оказывается зависимой от общепринятых норм и общественных интересов. Здесь становится необходимой открытая система, имеющая дело с неопределенностью.

Если параметры закрытой системы организации видны наиболее ясно на техническом уровне, а открытой системы на институциональном уровне, то основная функция управленческого уровня – посредничество между этими двумя уровнями. Если организация, стремясь к определенности на техническом уровне, вместе с тем должна оставаться гибкой и адаптивной, то управленческий уровень можно представить как посредника, с одной стороны, снимающего неисправности, идущие извне, а с другой – побуждающего модифицировать техническое ядро, когда этого требуют меняющиеся условия. Эта трактовка управленческого уровня принадлежит к числу наиболее важных новаций Томпсона.

Резюмируя, можно сказать, что большинство наших представлений о сложных организациях вытекает из той или иной разнонаправленной стратегии. Закрытая система стремится к определенности. Открытая система заостряет внимание на выживании и работает с неопределенностью. Новая традиция дает возможность представить организацию как открытую систему, но использующую критерии рациональности и, следовательно, нуждающуюся в определенности.

Согласно этой концепции, центральная проблема сложной организации – борьба с неопределенностью, которая осуществляется с помощью создания соответствующих отделов, при этом артикуляция специализированных элементов становится значимой. Мы можем также полагать, что технологии и среда являются главными источниками различий в организациях. Для продолжения анализа Томпсон предлагает подробнее рассмотреть значение слова «рациональность» в контексте сложных организаций.

**Рациональность в организациях.** Инструментальное действие базируется, с одной стороны, на желаемом результате, с другой – на вере в каузальный эффект связи. Если активность, продиктованная верой людей, производит желаемый результат, можно говорить о технологии, или *технической рациональности*.

Техническая рациональность может быть оценена по двум критериям – инструментальному и экономическому. Сущность инструментального вопроса состоит в следующем: действительно ли указанные специфические действия могут приводить к желаемому результату и неизбежно ведут к нему посредством совершенной технологии? Экономический вопрос в своей сущности заключен в выяснении: действительно ли результаты достигаются с наименьшим расходом ресурсов? Однако для этого нет абсолютных стандартов. Два различных пути к одному желаемому результату могут сравниваться в плане стоимости и в плане соответствия некоторому абстрактному идеалу, но на практике оценка экономики сильно зависит от уровня человеческих знаний на момент проведения оценки.

Важно подчеркнуть, что в литературе значительное внимание уделяется экономическому вопросу, но часто не замечают важности инструментального аспекта, который на практике является приоритетным. Стоимость выполнения каких-либо действий может быть оценена только после того, как мы убедимся, что это вообще можно сделать.

Сложные организации создаются для того, чтобы оперировать технологиями, которые невозможны или непрактичны для использования отдельным человеком. Совершенная в инструментальном плане технология даст желаемый результат непременно. Это совершенство достигается в ходе длительного производства. Менее совершенная технология даст только частичный результат, но, тем не менее, может использоваться в сложных организациях.

**Разновидности технологий.** Томпсон отмечает отсутствие достаточно полной классификации технологий. Поэтому предлагает ограничиться выделением ее трех разновидностей, которые, во-первых, широко распространены в современном обществе, во-вторых, достаточно различны для того, чтобы сделать общие выводы.

*Долгосрочная технология* демонстрирует последовательную зависимость в том смысле, что действие  $z$  может быть осуществлено только после успешного выполнения действия  $y$ , которое в свою очередь идет следом за  $x$ , и т.д. Исходный символ технической рациональности – конвейерная линия – имеет эту долгосрочную природу. Инструментальное совершенство достигается тогда, когда длительное время производится единственный вид стандартной продукции. Производство только одного вида продукции означает, что для этого нужна одна технология; благодаря этому открывается возможность формирования четких критериев выбора станков и инструментов, управления потоком производства, процессом получения сырья, набором новых работников-операторов. Повторение производственного цикла позволяет бороться с несовершенством технологии. Повторение означает также, что движения работников могут быть изучены, ошибки и потери энергии сокращены. В этой области научный менеджмент сделал, как представляется, свой наибольший вклад.

*Технология-посредник.* Обеспечение взаимодействия клиентов является основной задачей различных организаций. Коммерческий банк связывает вкладчиков и заемщиков. Телефон связывает тех, кто звонит и кому звонят. Агентство по найму играет роль посредника между работодателем и теми людьми, которым требуется работа.

Сложность посреднической технологии появляется не из-за того, что каждое действие должно быть приспособлено к потребностям другого, а из-за того обстоятельства, что посредническая технология требует стандартных и экстенсивных действий, например с увеличивающейся клиентурой или покупателями, разделенными во времени и пространстве.

Коммерческий банк должен получить вклады с разных вкладчиков, но, как бы ни были различны вкладчики, сделка должна соответствовать стандартным условиям и унифицированной форме учета. Банк должен также находить таких клиентов, которые могут делать займы в соответствии со стандартными критериями и принятыми условиями. Недостаточно обоснованные риски подвергают опасности платежеспособность банка. Стандартизация позволяет страховым организациям определять категории риска и соответственно сортировать клиентов. Агентству по найму стандартизация дает возможность объединить претендентов на рабочие места в категории, которые могут быть сопоставлены со стандартизированными категориями вакантных мест.

*Интенсивная технология* – это ряд методов, созданных специально для того, чтобы достичь изменения в некотором специфическом объекте, но выбор методов, их комбинация и порядок применения определяются обратной связью с самим объектом. Когда в качестве объекта выступает человек, интенсивная технология расценивается как «терапевтическая», но сама техническая логика имеет место и в строительной индустрии, и в исследованиях.

Интенсивная технология хорошо иллюстрируется в работе больницы общего профиля. В любой момент может потребоваться комбинация диеты, рентгеновского обследования, лабораторных исследований, фармацевтического обслуживания, социальной работы. Все это определяется данными о состоянии пациента.

Другой пример интенсивной технологии дает таможенная служба. Ее успех определяется частично доступностью потенциально необходимых средств, но не в меньшей степени зависит от соответствующей таможенной комбинации применяемых средств для данного конкретного случая.

*Границы технической рациональности.* Техническая рациональность как система причинных связей, ведущих к желаемому результату, является абстракцией. Ее инструментальное совершенство зависит от закрытой системы логики. Последняя содержит все релевантные переменные, и только релевантные переменные. Все другие воздействия, или экзогенные переменные, исключаются; переменные, содержащиеся в системе, изменяются только в зависимости от решений менеджера или запрограммированных данных компьютера.

При использовании технологии не только должны иметься желание достичь определенных результатов и знание каузальной цепи, но и наличествовать возможности для контроля эмпирических ресурсов, которые соответствуют переменным в логической системе. Закрытая система действий, соответствующая закрытой системе логики, даст в результате инструментальное совершенство. Техническое совершенствование представляется более доступным, когда организация имеет контроль над всеми включаемыми элементами.

Основными теоретическими утверждениями Томпсона являются следующие тезисы.

**Тезис 1.** В соответствии с нормами рациональности организации стремятся защитить технологическое ядро от внешних воздействий.

Когда организации пытаются воплотить в жизнь абстракции, называемые технологиями, они сразу сталкиваются с проблемами, решение которых не обеспечивается технологическим ядром.

Так, технологии массового производства не включают переменные, которые позволяли бы решать проблемы покупки ресурсов и продажи готовой продукции. Технология образования основана на абстрактной системе представлений о связи между преподавателями, средствами обучения и учениками; но теории обучения предполагают наличие этих переменных и исходят из них.

Одна или несколько технологий конституируют ядро всех целеустремленных организаций. Но это технологическое ядро всегда содержит неполное представление о том, что организация должна делать, чтобы достичь желаемого результата.

Организационная рациональность включает по меньшей мере три главных компонента деятельности: 1) на входе, 2) технологическую и 3) на выходе. Организационная рациональность требует, чтобы они соответствовали друг другу.

Необходимо учитывать также зависимость деятельности по закупке и продаже от элементов окружающей среды. Таким образом, организационная рациональность никогда не соответствует логике закрытой системы, здесь требуется логика открытой системы. Более того, следует учитывать, что технологические действия зависят от окружающего контекста, поэтому закрытая система никогда не может быть полностью применена и по отношению к технологическому компоненту. Вместе с тем выше было выдвинуто предположение, что субъект организации в соответствии с нормами рациональности стремится оградить технологическое ядро от внешних воздействий. Как совместить эти два суждения?

**Тезис 2.** В соответствии с нормами рациональности организации стремятся создавать «защитный пояс» вокруг технологического ядра для предохранения его от внешних воздействий.

Совершенствование производства предполагает, что технологическое ядро функционирует непрерывно, обеспечиваемое сырьем,купаемым по устойчивой цене, а рынок постоянно принимает один вид продукции. Оба предположения имеют право на существование, но далеки от реальности. Для приближения к этим идеальным условиям организации используют ряд приемов.

Создание «защитного пояса» в области закупок иллюстрируется накоплением запасов сырья, приобретаемого на неустойчивом рынке. Осуществляется профилактическое обслуживание оборудования, что предотвращает неожиданности в этой сфере. Обучается соответствующий персонал. Создание «защитного пояса» в области продаж реализуется посредством использования складских помещений.

Создание «защитных поясов» приносит значительные преимущества для технологического ядра, но влечет за собой соответствующие затраты. Классическая проблема, связанная с буферизацией, состоит в том, как сохранить имущество входа и выхода в достаточном объеме, но без возврата к устаревшему, если потребуются изменения.

Таким образом, ввиду того что полная буферизация технологического ядра создает благоприятные условия для максимизации технической рациональности, организационная рациональность состоит в компромиссе между условиями для максимизации технической эффективности и энергией, требуемой буферизации операций. В нестабильных условиях организация должна искать другие способы защиты технического ядра.

**Тезис 3.** В соответствии с нормами рациональности организации стремятся урегулировать процессы купли и продажи.

Если буферизация поглощает колебания, то урегулирование нацелено на уменьшение колебаний в среде. Организации, поставляющие газ, воду, обеспечивающие связь, могут предоставлять скидки тем, кто пользуется их услугами в течение длительного времени. Организации розничной торговли, сталкивающиеся с сезонными или иными колебаниями в спросе, могут предлагать услуги в форме

специальных поддержек или распродаж. Транспортные организации могут обслуживать по сниженным тарифам в течение «мертвых» сезонов и незагруженных дней.

Организации, специализирующиеся на борьбе с авариями, пытаются выравнять потребность в своих услугах действиями, нацеленными на предотвращение аварий. В больницах добиваются некоторого выравнивания посредством планового приема больных, не находящихся в критическом состоянии.

Хотя подобные действия организаций могут уменьшать колебания в спросе, полное его выравнивание возможно очень редко. Но технологическое ядро, прерываемое постоянными флуктуациями и изменениями, обречено на низкий уровень технической рациональности. Что еще помогает организациям защитить ядро технологии?

**Тезис 4.** В соответствии с нормами рациональности организации стремятся предусмотреть изменения в окружающей среде и адаптироваться к тем из них, которые не могут быть буферизированы или урегулированы.

Если внешние флуктуации пронизывают организацию и требуют изменения технического ядра, то эти флуктуации являются экзогенными переменными для логики технической рациональности. Если флуктуации возможно прогнозировать, то они могут рассматриваться как ограничения технологического ядра, внутри которого применяется закрытая система логики. Производящая организация, умеющая правильно предсказать спрос на определенный период времени, может благодаря этому планировать действия технического ядра в течение этого периода. Любые изменения в технических действиях, необходимые вследствие изменений во внешней среде, могут быть осуществлены в конце периода на основе прогнозов на следующий период.

Организации часто обнаруживают, что некоторые колебания, относящиеся к среде, повторяются. В этом случае предсказание и адаптация делаются почти автоматически. Например, почтовое отделение, знает, что в крупных коммерческих центрах большой объем деловых писем отправляется в конце делового дня, когда секретари покидают офисы. Недавно почтовое отделение сделало попытку буферизовать эту переписку, обещая быструю обработку почты в утренние часы, в специально расположенных местах. Результат буферизации не известен, однако почтовое отделение намечает технические действия, чтобы быть готовым к ежедневным колебаниям. Почта ожидает также большой объем работы в течение ноября – декабря и стремится отыскать к этому времени дополнительные ресурсы.

Организации накопили значительный опыт реагирования на колебания, повторяющиеся с высокой степенью регулярности и вероятности. Однако когда колебания внешней среды являются результатом комбинации более динамичных факторов, прогноз может потребовать большего, чем простой анализ предшествующего опыта. В этих случаях предсказание является специализированной и сложной деятельностью, для которой нужны соответствующие теории.

Если колебания внешней среды оказываются непредсказуемыми, они задевают технологическое ядро и, следовательно, снижают его производительность. Когда же такие колебания предсказуемы, технологическое ядро может функционировать как бы на основе закрытой системы.

Буферизация, выравнивание и адаптация к ожидаемым колебаниям – широко используемые приемы, направленные на уменьшение влияния среды на технологическое ядро организации. Часто они эффективны, но в ряде случаев этих приемов недостаточно для защиты от проникновения внешних воздействий.

**Тезис 5.** Если буферизация, выравнивание и прогноз не защищают технологическое ядро от внешних флуктуации, организация в соответствии с нормами рациональности прибегает к нормированию.

*Нормирование* отчетливо наблюдается в организациях, специализирующихся на борьбе с авариями, несчастными случаями, происшествиями, например типа больниц. В ординарной ситуации больницы могут нормировать число пациентов, устанавливая системы приоритета в приеме больных. В чрезвычайных ситуациях больницы могут нормировать дозировки лекарств и услуги медсестер.

Нормирование используется, конечно, не только в лечебных учреждениях. Почтовое отделение отдает приоритет почте первого класса, обрабатывая почтовые отправления низших классов во вторую очередь. Производители изделий, ставших внезапно популярными, могут нормировать их

распределение оптовым торговцам. Библиотеки могут нормировать выдачу книг.

Нормирование – не лучшее решение, так как при его использовании технология не достигает максимального уровня. И все же некоторая система приоритетов для распределения существенна, если технология должна быть инструментально эффективной, а действия планируемыми.

*Логика организационной рациональности.* Ядро технологии опирается на закрытую систему логики, но неизбежно включается в широкую организационную рациональность, которая фиксирует технологию во времени и пространстве и связывает ее с внешней средой посредством деятельности на входе и выходе. Организационная рациональность требует, таким образом, логики открытой системы, для которой организация открыта для внешних воздействий, причем некоторые из них, включенные в организационную деятельность, оказываются ограничивающими; в определенный период времени они выступают не как переменные, а как фиксированные условия, к которым организация должна адаптироваться. Отдельные факторы оказываются непредвиденными, которые могут или не могут изменяться, но не подчиняются произвольному контролю со стороны организаций.

Следовательно, организационная рациональность является определенным результатом: 1) ограничений, которые должны быть учтены; 2) непредвиденных обстоятельств, которые должны быть достойно встречены; 3) переменных, которыми организация может управлять.

Итак, совершенствование в технической рациональности требует полноты знаний каузальных связей и контроля над всеми релевантными переменными, т.е. замкнутости. Следовательно, в соответствии с нормами рациональности (тезис 1) организации стремятся защитить технологическое ядро от внешних воздействий. Ввиду того что полная замкнутость невозможна (тезис 2), они стремятся буферизировать воздействие внешней среды, создавая вокруг технологических ядер защитные пояса на входе и выходе. Поскольку буферизация недостаточна для блокирования всех изменений в неустойчивой среде, организации стремятся выравнять вход и выход (тезис 3), прогнозировать изменения внешней среды, которые не поддаются выравниванию, и адаптироваться к ним (тезис 4); наконец, когда буферизация, выравнивание и предсказание не обеспечивают защиты технологических ядер (тезис 5), организации обращаются к нормированию.

Все эти приемы маневрирования обеспечивают организациям определенный самоконтроль несмотря на зависимость от среды. Если мы хотим понять такое маневрирование, мы должны учитывать как его направление, так и характер среды, в которой оно происходит.

### **Модель информационных процессов\* (Дж. Гэлбрейт)**

\* *Galbraith J.* Designing Complex Organizations. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1973. P. 8-21; *March J.G., Simon H.A.* Organizations. N.Y., 1958; *Emery J.C.* Organizational Planning and Control Systems. N.Y., 1969; *Beckhard R.* Organization Development: Strategies and Models. Reading, Mass., 1969; *Stinchcombe A.* Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study // *Administrative Science Quarterly*. September 1959. P. 168 – 187; *Lawrence P., Lorsch J.* Organization and Environment. Boston, 1967.

Дж. Гэлбрейт ставит задачу представить организации как сети информационных потоков и объяснить, почему неопределенность и информация имеют отношение к структуре. Для решения этой задачи он использует базисную бюрократическую механическую модель. Ценность модели не в том, что она хорошо описывает действительность, а в том, что она создает основу различных стратегий, приспособляющих ее для систем большей сложности.

**Механическая модель.** Предположим, что мы получили задание, для выполнения которого требуется объединение усилий нескольких тысяч работников, распределенных по разным отделам. Например, задание по производству летательных аппаратов требует создания отделов по проектированию производства, отдела по производству частей и компонентов, отдела сборки, отдела контроля. В результате получаем разделение труда, которое требует значительного взаимодействия и, следовательно, координации между отделами. Потоки связи схематично представлены на рис. 3.1.

Для того чтобы выполнить задание, т.е. произвести летательные аппараты с высоким уровнем летных качеств, деятельность в рамках различных отделов должна быть скоординирована. Деятельность инженеров, проектирующих продукт, должна быть скоординирована с деятельностью инженеров, проектирующих процесс, и т.д. Ясно, однако, что для всех работников невозможно иметь связь друг с другом. Поэтому любая организация должна механизировать процесс координации. Для понимания механизмов Гэлбрейт предлагает развить приведенный выше пример.

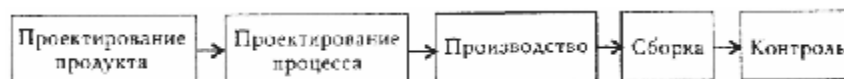


Рис. 3.1. Горизонтальный процесс функционального разделения труда

В задании (см. рис. 3.1) имеют место высокая степень разделения труда, высокий уровень профессионализма, большой объем работ. Все это требует, чтобы были скоординированы большие объемы информации. По мере увеличения сложности растут и информационные потоки. Для поддержания соответствующего уровня взаимосвязи организации должны развивать определенные стратегии. Попытаемся проследить рост потоков информации в связи с изменением схемы труда на примере некой вымышленной организации.

**Правила, программы, процедуры.** Простейшим методом координации подразделений служит спецификация их деятельности с помощью правил и программ. Эффективное использование программ предполагает, что организации умеют применять их к рабочим ситуациям. Для этого нужна соответствующая практика.

Главное достоинство правил состоит в том, что они устраняют необходимость дальнейшей коммуникации. Если организация имеет тысячу работников, то все они не могут контактировать друг с другом, чтобы гарантировать координирование действий. В случае предсказуемых рабочих ситуаций правила могут гарантировать интегрирование действий без коммуникации. Правила и программы выполняют для организаций ту же роль, какую выполняют привычки для отдельных индивидов. Они исключают необходимость подходить к каждой ситуации, как к новой. Количество коммуникаций и решений снижается в случае повторяющихся ситуаций. Кроме того, правила обеспечивают стабильность работы организаций. Люди приходят в организации и уходят из них, а правила хранят память о деятельности в стандартных ситуациях.

Лучшим примером программируемой задачи являются операции сборки автомобилей. Каждый работник овладевает специфической системой поведения в любой возможной ситуации, с которой он может столкнуться. Программы и процедуры для ансамбля операций создаются инженерами. В иных ситуациях простые программы определяются индивидами. После повторения ситуаций индивиды координируют свое поведение с помощью аналогичных действий. Многие стандартные операции возникают именно таким способом.

Однако использование правил и программ как координирующего средства ограничено такими ситуациями, которые можно предвидеть заранее и по отношению к которым может быть найден точный ответ. Когда организация сталкивается с новыми и различными ситуациями, применение правил должно быть дополнено иным средством интеграции.

**Иерархия.** Если организация, базирующаяся на правилах, сталкивается с ситуацией, не встречавшейся до сих пор, она не имеет готового ответа. Если формируется ответ для новой ситуации, должны приниматься в расчет все подсистемы общего рабочего процесса. Деятельность по сбору информации и решению проблем может быть субстанциальной. Для выполнения этой задачи создаются новые роли, призывается управление и возникает иерархия, как показано на рис 3.2.

Когда возникают непредвиденные события, проблема отсылается тому менеджеру, который обладает информацией для принятия нового решения. Кроме того, иерархия есть иерархия авторитета и награждает властью, так что решения должностных лиц служат эффективными детерминантами поведения исполнителей. В этом случае иерархия авторитета работает на основе исключения. Это значит, что новая ситуация, для которой нет запланированного ответа, направляется вверх по иерархической лестнице, чтобы обеспечить новый ответ. Процесс, который мы описываем, имеет скорее механический характер. Например, если проблема возникает во время проверки, которой требует работа по конструированию продукта, она отсылается главному менеджеру. Если нестандартная ситуация возникает при сборке и производстве, она отсылается менеджеру 2.



Рис. 3.2. Иерархическая организационная структура

Важно отметить, что иерархия работает в дополнение, а не вместо использования правил. Правила обеспечивают координацию многообразных и повторяющихся ситуаций, а новые и уникальные ситуации направляются вверх. Эта комбинация гарантирует интегрированную координацию ответов организации на ситуации, с которыми она сталкивается.

Слабость иерархической коммуникативной системы состоит в том, что каждое звено имеет ограниченную возможность управления информацией. Увеличение количества неопределенностей в частных заданиях влечет за собой рост числа исключений, которые должны направляться вверх по иерархической лестнице. Чем больше исключений направляется вверх, тем больше перегружается иерархия. Серьезные проблемы возникают между передачей информации о новой ситуации на самый верх и ответом на эту информацию. В этих условиях организации должны создавать дополнительные правила и иерархии.

**Постановка целей.** Когда неопределенность возрастает, объем информации от места действия до пункта принятия решения перегружает иерархию. В этой ситуации оказывается более эффективным приближение пункта принятия решения к месту действия, где возникает информация. Это может быть выполнено за счет увеличения числа степеней свободы у работников нижнего уровня. Тем не менее, когда происходит увеличение степени свободы на нижних уровнях, организация сталкивается с проблемой контроля. Каким образом организация может проверить, что работники постоянно выбирают надлежащий ответ на возникающие новые рабочие ситуации?

Для того чтобы увеличить вероятность выбора работниками адекватных действий, организации имеют два способа контроля проблем. Первый состоит в замене профессиональных тренировок детальным централизованным программированием производственного процесса. Это можно иллюстрировать сравнением процессов в обрабатывающей промышленности и строительной индустрии. В массовом производстве рабочий процесс, который планируется, заранее включает:

- ♦ место, в котором будет выполняться частное задание;
- ♦ движение инструментов, материалов и работников к рабочему месту и наиболее эффективное оборудование этих рабочих мест;
- ♦ некоторые частные движения, для того чтобы задание было выполнено;
- ♦ порядок и время, требуемое для частных операций;
- ♦ критерии проверки частных операций.

В строительстве все эти характеристики рабочего процесса определяются рабочими в соответствии с эмпирическими знаниями, которые приобретают силу принципов.

Эти два описания представляют пример замены контроля, основанного на надзоре, надзором за контролем, основанном на селекции ответственных работников. Отбираются такие работники, которые имеют соответствующие навыки и способности.

Сам по себе профессионализм не может быть достаточным основанием для изменения решений, принимаемых на низших уровнях организации. Причина состоит в наличии взаимозависимостей, альтернатива которым, основанная на профессионализме и силе стандартов, может оказаться не лучшей для целостной организации. Так, альтернативы, исходящие из локальной перспективы, могут быть не подходящими с точки зрения глобальной перспективы. Продукт, предпочтительный с технической точки зрения, может не оказаться таковым с точки зрения покупателя, может быть дорогостоящим в производстве или потребовать длительного времени для изготовления. Для разрешения таких проблем организации осуществляют постановку целей, выражающих исходную взаимосвязь.

Постановку целей можно продемонстрировать на примере работы конструкторской группы,



ответственной за структуру крыла самолета. Эта группа, взаимодействуя с другими конструкторскими группами, занимается техническими проблемами определения пунктов соединения крыла с корпусом, определения напряжения сил в этих пунктах, центров тяжести и т.д. Таким образом, эта группа имеет систему (ограничивающих) заданий в отношении массы изделия, количества человеко-часов, даты исполнения. Они дают минимум пунктов спецификаций, в рамках которых должно осуществляться конструирование. Затем группа конструирует структуру, которая вместе с дополнениями определяет форму крыла. Она не нуждается в коммуникации с другими конструкторскими группами по рабочим вопросам, если она и другие группы действуют в рамках установленных заданий.

Таким образом, постановка целей содействует координации взаимосвязанных заданий и позволяет управлять на уровне локальных подзадач. Вместо спецификации поведения посредством правил и программ организация специфицирует задачи, которые должны быть решены, и позволяет работникам самим выбирать типы действий, соответствующие задачам.

Тем не менее способность конструкторских групп по достижению запланированных целей зависит частично от степени неопределенности задания. Если задача относится к числу таких, которые выполнялись ранее, то можно оценить количество человеко-часов, массу изделия, дату исполнения и т.д. Если новый проект предполагает использование новых материалов, оценки могут быть ложными. Задачи могут изменяться в ходе выполнения проекта.

Нарушение плановых заданий обычно требует дополнительных информационных процессов. Такие процессы обеспечиваются посредством иерархии таким же способом, каким поступают с исключениями из правил. Проблемы разрешаются на основе исключений. Они поднимаются на более высокий уровень иерархии для решения. Наконец, проблема доходит до самого верхнего уровня, где имеется руководитель всех задействованных подразделений. Таким способом интегрируется деятельность взаимосвязанных подразделений.

Когда организация решает большое количество неопределенных задач, таких, например, как конструирование и создание «Боинга 747», иерархические каналы опять становятся перегруженными. Организация не обладает достаточной информацией, чтобы оценить количество человеко-часов, необходимых для проектирования новых титановых крыльев. Каким должна быть масса крыла? Потребуется 9 месяцев, год или полтора года, чтобы закончить проектирование? Информация, необходимая для принятия таких решений, может быть получена только в ходе реального проектирования. Решения должны приниматься и пересматриваться каждый раз в свете новой информации. Большие объемы информации могут перегружать организацию. Организация должна принять либо стратегию уменьшения информации, необходимой для координации, либо стратегию увеличения емкости информационных потоков. В следующем разделе Гэлбрейт рассматривает особенности этих стратегий.

**Определение стратегий.** Способность организации успешно координировать свою деятельность посредством постановки целей, иерархии и правил зависит от комбинации потока исключений и достаточной емкости иерархических структур, чтобы с ним справляться. При возрастании неопределенности количество исключений растет до тех пор, пока иерархия не оказывается перегруженной. Тогда организация должна избрать новые стратегии конструирования. Она может использовать либо два способа сокращения объемов информации, либо два способа увеличения емкости информационных потоков. Организация может избрать оба направления. Эта стратегия схематически представлена на рис. 3.3.



**Создание пассивных ресурсов.** Организация может снизить количество исключений простым сокращением уровня производительности. При создании крыла такие показатели, как временной график, масса изделия, количество требуемых человеко-часов, могут быть увеличены. В таком случае будет использовано больше ресурсов. Эти дополнительные ресурсы называют пассивными.

Пассивные ресурсы выливаются в дополнительные затраты для организации или покупателя. Тем не менее оказывается возможным увеличение временного графика, уменьшение ошибок в реализации задания. Чем меньше исключений, тем меньше вероятность перегрузки иерархии. Таким образом, создание пассивных ресурсов посредством снижения уровня производительности уменьшает объем информации, которая должна быть обработана, и предотвращает перегрузку иерархических каналов. Целесообразность выбора этой стратегии зависит от относительной цены других трех стратегий, позволяющих избежать перегрузки.

**Создание автономных задач.** Вторым методом уменьшения количества информационных процессов является переход от функциональных заданий к таким, при которых каждая группа обладает всеми ресурсами для выполнения задания. В случае создания «Боинга 747» самостоятельные отделы могли возникать вокруг проблем, связанных с конструированием главных частей самолета – крыла, кабины, фюзеляжа, корпуса и т.д. Каждая группа имела своих собственных инженеров, операторов, средства тестирования. В других ситуациях такие группы могут создаваться для производственных линий, географических областей, проектов, групп клиентов, рынков и т.д. Каждая из них будет содержать исходные ресурсы, необходимые для выполнения задания.

Стратегия самостоятельных отделов представляет собой замену структур, базирующихся на входе, ресурсах или на профессиональных категориях, структурами, базирующимися на категориях выхода, географического расположения. Замена уменьшает количество информационных процессов посредством различных механизмов, два из которых Гэлбрейт предлагает вниманию читателей.

**В о - п е р в ы х**, это уменьшение разнообразия выхода при едином наборе ресурсов. Например, профессиональная организация с большим числом специалистов, обслуживающих три группы различных клиентов, должна разделить специалистов на три команды соответственно группам клиентов и определить приоритеты, если возникают конфликты. Но если заменить организацию на три группы, укомплектовать каждую полным набором специалистов, необходимых для обслуживания определенной группы клиентов, то конфликты между рабочими группами исчезнут, и не будет необходимости в информационных процессах по определению приоритетов.

**В о - в т о р ы х**, источником сокращения информационных потоков может быть уменьшение разделения труда. Структуры, строящиеся на функциях или ресурсах, предъявляют требования к специалистам в категориях выхода. В приведенном примере на каждого клиента приходится примерно уз общего спроса на каждую специальность. Поскольку разделение труда диктуется емкостями рынка, оно должно снижаться, когда уменьшается потребность. Если функциональной организации требуются услуги программиста, он может обслуживать все группы. В самостоятельной структуре спрос на программиста в каждой группе недостаточный, поэтому специалисты вынуждены заниматься программированием сами. Специализация снижается, зато исчезает проблема распределения рабочего времени программиста между тремя возможными потребителями.

Таким образом, первые две стратегии уменьшают загруженность иерархии посредством сокращения количества исключений, которые могут случиться. Сокращение осуществляется при уменьшении производительности, разнообразия выхода или разделения труда. Это влечет за собой уменьшение объема информации, требуемой для координации ресурсов для производства или сервиса. Следствием уменьшения объема необходимой информации является уменьшение количества неопределенностей в задачах.

В противоположность этому две другие стратегии воспринимают требуемый уровень информации как данный и создают процессы и механизмы получения и обработки информации во время выполнения задания.

**Вклад в вертикальные информационные системы.** Организация может инвестировать механизмы, позволяющие ей обрабатывать информацию в ходе выполнения задания без перегрузки иерархических

коммуникационных каналов. После того как организация разработает план или сеть заданий по нагрузке, финансированию, распорядку, непредвиденные события могут породить исключения, требующие согласования с первоначальным планом. Когда количество исключений станет существенным, лучше создать новый план, вместо того чтобы каждый раз при появлении исключения вносить изменения в старый. Вопрос в том, как часто следует пересматривать план: ежегодно, ежеквартально, ежемесячно? Чем больше неопределенности, тем чаще нужно пересматривать план. Чем чаще осуществляется пересмотр плана, тем больше требуется ресурсов, таких, как работники, компьютеры и т.д., в свою очередь требующих информации о релевантных факторах.

Частая передача большей информации может просто перегрузить того, кто принимает решения. Инвестиции могут уменьшить объем его работы с помощью компьютеров, различных комбинаций *человек – машина*, помощников и т.д. Стоимость этой стратегии равна стоимости ресурсов информационных процессов. Эта стратегия интенсифицирует информационные процессы на время планирования, но уменьшает количество исключений, которые перегружали иерархию.

**Создание горизонтальных связей.** Последняя стратегия использует процесс горизонтальных решений, которые как бы рассекают линию авторитета. Стратегия сдвигает уровень принятия решений ниже, где информация возникает быстрее, чем осуществляется ее передача в пункт принятия решений. Это приводит к децентрализации решений, но без создания автономных групп. Используется несколько механизмов. Их тип и количество зависят от уровня неопределенности.

Простейшей формой горизонтальных связей является прямой контакт между двумя работниками, решающими одну проблему. Если проблема возникает при испытании, то менеджер по контролю может прямо обратиться к менеджеру по сборке и обеспечить необходимые изменения. Прямой контакт позволяет не обращаться к вышестоящему менеджеру и тем самым избегать перегрузки иерархии.

В некоторых случаях имеет место большой объем контактов между двумя заданиями, например между конструированием и сборкой. В таких обстоятельствах может быть создана новая должность, основной функцией которой станет обеспечение контактов.

Когда решается задача с высоким уровнем неопределенности, возникают проблемы при испытании, они требуют объединенных усилий всех отделов. Прежде чем пересылать проблему наверх, менеджеры этого уровня формируют команду для совместного обсуждения этой проблемы. Таким способом межгрупповое взаимодействие приобретает характер механизма децентрализации решений и уменьшает перегрузки иерархии.

Большое количество решений и их последствий на нижнем уровне организации порождают проблему лидерства. Ответом может быть создание новой должности, выполняющей интегрирующие функции. Функция этой должности состоит в представлении главного менеджера в межведомственных решениях. Эта роль называется «product manager» в коммерческих фирмах и «unit manager» в лечебных организациях.

После того как должность создана, возникает вопрос о характере и степени ее влияния на достижение интеграции проекта, отдела или продукта.

Таким образом, горизонтальные связи позволяют сдвигать решения на нижний уровень организации и гарантировать включение в процесс всей информации. Цена стратегии определяется огромным количеством времени, которое расходуется в групповых процессах, и дополнительной стоимостью должности, обеспечивающей связующие и интегрирующие функции.

**Выбор стратегии.** Гэлбрейт представил четыре стратегии. Организация может принять решение следовать одной из них или предпочесть некоторую комбинацию. Она выберет ту стратегию, затраты на которую минимальны в данной ситуации.

Важно отметить, что эти четыре стратегии гипотетически исчерпывают набор альтернатив, т.е. если организация сталкивается с высокой неопределенностью, вызванной технологическими изменениями, высокими стандартами производительности, растущей конкуренцией, количество информационных процессов возрастает. Организация должна принять одну из четырех стратегий, когда сталкивается с растущей неопределенностью. Если она не выбирает сознательно одну из четырех, то автоматически реализуется первая из них, связанная со снижением стандартов производительности. Информационные потребности и способность организации обрабатывать информацию всегда взаимосвязаны. Если организация сознательно не установила эту связь, происходит снижение производительности вследствие перерасхода бюджета или отклонения от плана, для того чтобы восстановить равновесие.

Таким образом, организация должна быть планируемой и конструируемой одновременно с планированием стратегии и выбором ресурсов. Но если стратегия включает создание нового продукта, завоевание нового рынка и т.д., тогда должна быть осуществлена подготовка к росту информации. Не решать – на деле означает решение выбрать пассивные ресурсы как единственную стратегию для избежания перегрузки иерархии.

**Резюме.** Гэлбрейт исходил из предположения, что неопределенность увеличивает объемы информации, которую нужно обработать в ходе выполнения задания. В соответствии с вариантами организационных форм была выдвинута гипотеза о вариантах обработки информации о событиях, которые нельзя предвидеть заранее.

Неопределенность понималась как относительная разница между информацией, которая требуется, и информацией, которой организация обладает. Количество требуемого выступало в качестве функции выпускаемого продукта, разделения труда и уровня исполнения. От комбинации неопределенности, разделения труда, разнообразия выпускаемого продукта, уровня исполнения зависит и количество информации, которая должна быть обработана.

Базисная механистическая бюрократическая модель была использована в сочетании с объяснением емкости ее информационных процессов. Было показано, что иерархические коммуникационные каналы могут координировать большое количество независимых подзадач, но имеют ограниченные возможности в пересмотре решений. Поэтому были сформулированы четыре стратегии, которые обеспечивают либо сокращение объема информации, либо увеличение способности организации обрабатывать больший объем информации. Путь уменьшения объема информации состоит в снижении детерминантов объема информации: уровень исполнения, разнообразие и разделение труда. Стратегия увеличения способностей состоит в инвестировании в формальные, иерархические информационные процессы и введении горизонтальных связей, обеспечивающих принятие решений. Каждая из этих стратегий дает определенный результат и имеет свою цену.

### 3.6. Методологические уроки общих теории организации

Развитие методологии менеджмента происходит в русле развития общей методологии науки. Основные линии изменения представлений об идеале научности, характерные для современности, обнаруживаются также и в методологии менеджмента, иногда, правда, в аналоговой форме.

*Формирование научного менеджмента* базировалось на методологической идее о возможности разработки строго рациональной и совершенной, единственной и универсальной организационной модели. Созданная «базовая» механистическая организационная модель составила основу концепций «классического» менеджмента. Главная ценность этой модели состояла в том, что она открывала перспективы применения научного подхода к сложной и тонкой проблеме управления организациями. Использование этой модели на практике привело к некоторым позитивным результатам. Она оказалась достаточно успешной в применении к ряду форм организационной практики (эталоном этой модели было крупное механизированное производство). Однако в целом, как выявилось в ходе дальнейшего развития теории и практики менеджмента, «базовая» организационная модель является весьма ограниченной, хотя и сохранившей определенное значение вплоть до современности. Критика этой модели и разработка альтернатив в контексте общих изменений в методологии науки привели в итоге к существенным трансформациям методологических основ менеджмента.

- ♦ Было осознано, что не существует единственной, универсальной организационной модели. Следует считать оправданным и позитивным обстоятельством наличие множества, возможно взаимно перекрывающихся друг друга, но все же в значительной мере различных организационных моделей. К их числу относятся рассмотренные выше организационные модели: механистическая и органистическая; открытая и закрытая; «продуктовая» и «функциональная»; формальная и неформальная; принудительная, утилитарная и нормативная; рациональная, бюрократическая, процессуальная, политическая. Список моделей, конечно, может быть продолжен.
- ♦ Главная методологическая трудность менеджмента состоит в применении теоретических моделей к реальной организационной практике. Она обусловлена многообразием, многоаспектностью и изменчивостью человеческой деятельности, т.е. тем, что объект организационного управления «живет и реагирует». Многообразие теоретических организационных моделей позволяет, хотя и далеко не полностью, но все же более успешно справляться с этой фундаментальной трудностью.

- ♦ Организация во все большей мере рассматривается как процесс возникновения и разрешения проблем. Поэтому в качестве центральной выдвигается задача точной идентификации организационной проблемы, разработка ее альтернативных решений и выбор наиболее приемлемого из ряда возможных. В данном контексте теоретические организационные модели выступают важнейшим средством анализа проблемной ситуации. Они обеспечивают возможность всестороннего рассмотрения проблемы в разных ракурсах и срезам, возможность разработки различных вариантов ее решения.
- ♦ Выбор приемлемого решения из ряда альтернатив, осуществляемый на рациональной основе, определяется значительным количеством переменных: цели и задачи самой организации, окружающие условия ее функционирования, позиция ведущих менеджеров, уровень профессиональной подготовки, характер мотивации и особенности культуры членов организации и др. Значительное количество переменных, их изменчивость, умноженные на «человеческий коэффициент», определяют ограниченный характер организационной рациональности и постоянную потенциальную возможность ее нарушения.
- ♦ Степень рациональности различна в разных структурных компонентах организации. Наиболее жесткие нормы рациональности применимы по отношению к «твердому ядру» организации. На уровне «защитного пояса» имеется значительная вариативность, нормы рациональности здесь ослаблены, имеют место *ad hoc* решения. Тем не менее неверные решения на уровне «защитного пояса» непреднамеренно могут привести к нарушениям в «твердом ядре» организации. Рациональные решения о характере стратегических изменений «твердого ядра» предполагают глубокое изучение внутренних возможностей и внешних условий функционирования организации, среди которых особого внимания заслуживают деятельность и возможности конкурирующих организаций.

Ряд подходов и теорий современного менеджмента, не рассмотренных в данной книге, весьма перспективны и требуют дальнейшего методологического осмысления.

Серьезного внимания заслуживает *сетевая методология*, исходной ступенью развития которой является системный подход. Первое исследование в русле «сетевой методологии» провели Дж. Пфайфнер и Ф. Шервуд\*. Они рассматривают организацию как систему, которая состоит из серии взаимосвязанных сетей, наложенных одна на другую в рамках формальной структуры. Среди прочих характеристик они обсуждают формальные и неформальные системы, групповую динамику, относительный вес разных частей организации и процессы принятия решений. Это была первая комплексная попытка объединить разные подходы, которая стала важной ступенью на пути не только формирования информации об организациях, но и развития методологических оснований теории менеджмента.

---

\* См.: *Pfiffner J.M., Sherwood P.P. Administrative Organization. N.Y., 1960.*

Целый комплекс важных методологических вопросов требует серьезного обсуждения в связи с дальнейшим развитием *эволюционной теории организации*. С эволюционной ориентацией в рамках теории организации связан прежде всего популяционно-экологический подход. Метод популяционной экологии, получивший развитие в рамках теории организации в 1970 – начале 1980-х гг., сегодня вновь обретает популярность\*.

---

\* См.: *Закс С. Эволюционная теория организации // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1; Алексеев П. Эволюция систем и организационное проектирование // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4.*

Центром этого направления является стремление перенести аналогии из сферы биологической эволюционной теории в другие области, в частности в теорию организации.

Основная идея заключается в том, что внешняя среда организации в целом и отдельные области ее деятельности претерпевают естественную эволюцию, при которой усиливается нестабильность условий. Популяционный подход базируется на динамической стохастической модели, составными частями которой являются три процесса – изменение, отбор, сохранение полезных признаков. Объектом исследования выступает популяция организаций. С одной стороны, они характеризуются общей структурой (организационной формой) аналогично фенотипу в биологии. С другой стороны, каждая из них по аналогии с генами живых существ обладает так называемыми компсами (набором отличительных признаков), которые образуют базовый материал (генотип) для эволюции.

Важно отметить, что в эволюционной теории организации сочетание внешних и внутренних

факторов определяется не случайной ситуацией, в которой система ищет оптимальное состояние равновесия, а логикой эволюционного развития.

Интересное применение эволюционные принципы находят в синтезе нескольких метатеорий, например эволюционной теории с *теорией хаоса (синергетикой)*. Согласно этой теории в основе эволюционных процессов лежит свойство сложных систем самопроизвольно упорядочивать внутреннюю структуру (путем усиления жесткости и дальности взаимосвязей структурных элементов), названное *самоорганизацией*. Самоорганизация возникает в сильно неравновесных системах, т.е. в ситуациях, далеких от термодинамического равновесия. Синергетический подход служит для объяснения ряда сложных явлений. В данном контексте сложность понимается как сочетание единства и многообразия или адаптации и идентичности.

Дальнейшее развитие эволюционной теории организации, попытки применения синергетики\* вновь обостряют важнейший методологический вопрос о законности и эффективности использования в социальной сфере подходов и концепций, выработанных в естествознании (в частности, в биологии и физике).

---

\* См.: *Flamig M.* Nalurwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien (Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis). Frankfurt/Main, 1998.

С. Закс, профессор Института исследований экономики предприятий Цюрихского университета, в этой связи справедливо подчеркивает, что для теории организации важны не аналогии из современной эволюционной теории, а ее основополагающие принципы, которые помогают решать проблемы организации, объяснять ее развитие во времени. В качестве примера она использует так называемый принцип многих уровней применительно к организации.

В соответствии с этим принципом любая система – в данном случае организация – эволюционирует одновременно на нескольких внешних и внутренних уровнях, которые взаимосвязаны. Если принять во внимание все уровни, как внутренние, так и внешние, очевидно, что для организации, для ее успеха в процессе отбора существенны не только экономические, но и социальные критерии эффективности. Принцип многих уровней указывает также, что на каждом из них действуют, хотя и в разной форме, оба основных эволюционных правила – стремление к сохранению идентичности и адаптация к внешней среде.

Важные методологические проблемы, в которые вплетается политико-философский аспект, затрагиваются в продолжающейся еще дискуссии по поводу централизации и децентрализации\*.

---

\* См.: *Gordon G.J., Milakovich M.E.* Public Administration in America. N.Y., 1995.

Степень *централизации* в организации влияет практически на все аспекты ее жизни. Традиционные модели основное внимание уделяли тому, как руководители используют свои полномочия в интересах эффективности и действенности организации. Этот традиционный взгляд соответствует централизованной власти в организации. В своем предельном случае централизованное управление предполагает, что принятие и осуществление всех решений происходит «наверху». Коммуникация идет только по одному пути – сверху вниз. Связь «верха» и «низа» осуществляется в соответствии со схемой центральной координации, и участие в управлении работой организации в значительной степени ограничено только высокопоставленными руководителями.

Однако ввиду того, что численность работников и сложность многих организаций увеличиваются, становится необходимым передавать часть полномочий руководителям нижнего звена, чье положение в организации далеко от руководящего состава. Большинство работников, как правило, стремится активно участвовать в делах организации. *Децентрализация* власти как раз и отвечает этому желанию – без принуждения руководителя отказываться от своих возможностей и основной власти. Вместе с тем децентрализация часто приводит к увеличению внутренней сложности организации. Коммуникация становится многоканальной со всеми формами сообщений, документов и информационных контактов. Хотя центральная власть частично сохраняется, координация (вследствие разделения власти) в большей степени становится горизонтальной.

Каждая из тенденций – централизация и децентрализация – имеет свои достоинства и недостатки.

Очевидно, что в случае централизации возрастает эффективный контроль и складывается последовательность действий; появляется ответственность за действия отдельных работников организации. Если власть высокоцентрализованная, то не встает вопрос о том, кто принимает решения, формирующие цели работы организации. Централизация уменьшает также вероятность того, что права

руководителей будут напрямую оспариваться снизу. Стандартные операции также упрощаются, когда ответственность за результат централизована.

Однако централизация, даже если она облегчает контроль, часто является причиной недостаточной гибкости и приспособляемости, особенно в больших организациях. В эпоху многообразия и стремительных изменений организационная адаптивность может в значительной степени зависеть от того, насколько быстро определяется и предоставляется вниманию руководителей каждое серьезное изменение окружающей обстановки и насколько быстро обеспечивается адаптация к этому изменению.

Но есть и другая сторона медали. Поскольку высшему руководству придется выбирать между контролем и гибкостью, те, кто проповедует добродетели децентрализации, должны принять во внимание, что в децентрализованной системе будет очень сложно привлечь к ответственности того, кто в действительности принимал решение. Хитрый лидер может проводить желаемую им политику и в нужный момент избежать ответственности, ссылаясь на децентрализованную природу процесса принятия решений, в котором участвовали многие.

Дискуссия между сторонниками централизации и децентрализации имеет, как подчеркивалось выше, политико-философский аспект, выраженный в концептуальных связях с дискуссией вокруг моделей «административной эффективности» и «плюралистической демократии»\*. Сторонники централизации, сознательно или нет, добиваются применения административной модели; аргументы в пользу одного фактически те же, что и в пользу другого. Точно так же те люди, которые вводят децентрализацию в организации, косвенным образом принимают демократическую модель с ее ключевыми предположениями.

---

\* *Yates D. Bureaucratic Democracy: The Search for Democracy and Efficiency in American Government. Cambridge, Mass., 1987.*

Осуществляя выбор между централизацией и децентрализацией, важно иметь в виду, что ничто не может быть децентрализовано до того, как было первоначально централизовано. Это означает, что этапы централизации и децентрализации должны сменять друг друга.

Методологические проблемы возникают и в связи с проблемой выбора между «вертикальной» и «плоской» иерархией, которая частично затрагивалась в представленной в данной книге работе Г. Саймона «Пословицы управления».

*Вертикальные цепочки* развивались во многих ранних моделях организаций. Развитие вертикальной иерархии стимулировалось принципом узкого распределения обязанностей, сочетаемого с разнообразием задач и взаимозависимостью деятельности. Представление о том, что каждый начальник должен иметь ограниченное число подчиненных, вело к увеличению командной цепочки для обеспечения связи между начальниками и подчиненными на каждом уровне в интересах общей координации действий.

*«Плоские» иерархии* известны довольно давно, но в последнее время получили значительное распространение. Здесь вышестоящие руководители объединяются в коллегии, советы директоров, а все подчиненные рассматриваются как равные или же все в организации находятся в равных условиях. Современный пример такой организации – научно-исследовательская группа; хотя среди членов такой группы может существовать деление и есть научный руководитель, но нет определенного официально назначенного руководителя, а есть лишь тот, кого выбирают сами члены группы. Принятие решений в такой структуре происходит на основе взаимного уважения друг друга, что в определенной степени напоминает модель «организационного гуманизма».

Среди наиболее важных различий между двумя типами структур в наибольшей степени выделяются проблемы коммуникации. Многие эксперты отмечают, что чем больше слоев в организации, тем меньше шансов прохождения информации через все эти уровни без искажений. Для работников нижнего звена и внешних клиентов в связи с такими сложностями оказывается практически недоступно высшее руководство. Кроме того, проблемы централизации и децентрализации наиболее остры в организациях с вертикальной иерархией.

«Плоская» иерархия, однако, тоже не лишена недостатков. Если задачи организации становятся более разнообразными, то при такой иерархии может возникнуть ситуация «толкания локтями», могут появиться проблемы, которые слишком тесно связаны. Другая сложность таится в возможном существовании личной неприязни между сотрудниками в «плоской» иерархии; ввиду того что между работниками нет достаточной дистанции, труднее избегать конфликтов, из-за которых может разрушиться вся работа организации. Переход к «плоской» организации потребует изменения работы

руководителя, и многие руководители не хотят или не могут сделать этого. Руководитель, за долгое время привыкший оставаться на некотором расстоянии от ежедневных проблем рядовых сотрудников, может прийти в бешенство, столкнувшись с ними. Организационная близость ведет к фамильярности, а она приводит к неуместным откровениям. Это значит, что руководитель будет перегружен негативной информацией, чего не было раньше.

Перспективную тему для методологического обсуждения предлагает моделирование *альтернативных форм организации*.

Традиционные теории предполагали прежде всего разделение обязанностей, специализацию и отсутствие функционального перекрытия между частями организации. Эти условия, как мы видели, выполняются далеко не всегда. Но особенно важно то, что сегодня появились новые организации, устройство которых противоречит основным принципам традиционной теории управления. Их возникновение обусловлено, по крайней мере, тремя важными обстоятельствами.

**В о - п е р в ы х**, разработка новых технологий значительно изменила и расширила самостоятельные задачи как общественных, так и частных организаций. Технологии, включенные в ежедневную деятельность организации (такие, например, как использование компьютеров), сами породили множество новых специальностей в управлении. Результатом стало распространение новых различных структурных единиц в организациях, работа которых связана с выполнением функций, которых не было еще полвека назад.

**В о - в т о р ы х**, увеличение сложности наличных знаний обусловило усиление взаимозависимости различных областей знаний; то же можно сказать и о специалистах в этих областях. Университетские программы, учебные планы и планы научных исследований становятся все более общими. Для консультаций на производство приглашают группы экспертов, которые также взаимозависимы. В этих условиях иерархические каналы власти не смогут работать, будут препятствовать выполнению задач организации. Поэтому должны развиваться другие формы организации.

**В - т р е т ь и х**, рост профессионализма во многих областях приводит к необходимости уделять больше внимания профессионализму в самой управленческой деятельности. Это в свою очередь ведет к усилению тенденции разнообразия в организационном устройстве, создает потребность в различных стилях руководства при работе с различными специалистами.

Что же имеется в виду под альтернативными формами организации? Было предложено несколько направлений моделирования специфических структур. Одно из них называют «конец иерархии и конкуренции»\*; это громкое название относится к широким изменениям в тех предположениях, которые касаются структур и систем стимулирования в современной организации.

---

\* *Thayer F.C. An End to Hierarchy and Competition: Administration in the Post-Affluent World. N.Y., 1980.*

Еще один подход был предложен У. Беннисом, известным исследователем проблем государственного управления. Беннис считает, что настал конец бюрократического руководства, так как ни один руководитель не в состоянии овладеть сложной и разнообразной технологией, которая присутствует во многих организациях\*. Технологические цели обусловили возникновение такой ситуации, при которой руководители все больше играют роль координаторов, или «связующих звеньев» между группами специалистов, работающих в горизонтальной командной цепочке. По мнению Бенниса, это предполагает стиль *«соучаствующего» руководства*, когда команды направляются по горизонтальной цепочке, а сотрудники не разделяются на старших и подчиненных.

---

\* *Bennis W.G., Slater Ph.E. The Temporary Society. N.Y., 1968.*

Идея целевой группы, близкой «родственницы» оперативной группы, привела к новому термину, описывающему такой тип организации, – *матричные организации*. Здесь нет определенной иерархии; организации представляют собой полную интеграцию того, что было бы отдельными единицами организации при обычной системе управления. Матричные организации строятся на основе демократического принятия решений. Предполагается, что власть передается членам такой организации и основывается на профессиональном опыте, а не на формальном ранге. В принципе именно для этого и создается «матрица». Матричные структуры рекомендуются, например, для управления (центрального) участниками каких-либо государственных программ.

Существует и еще одна возможность альтернативной организационной модели. Управление можно изобразить как *перевернутую пирамиду*. Этот тип организации связан обычно с работниками интеллектуальной сферы (имеющими дело с информацией и информационными технологиями) в



различных организациях сервисного обслуживания\*. В отличие от традиционной иерархии эта перевернутая структура рассматривает руководителей как источник поддержки работников, которые непосредственно работают с клиентами, обращающимися в организацию. По сравнению с традиционными иерархиями такая структура предполагает большую степень децентрализации и совместное управление; косвенно предполагается также, что это скорее открытая, чем закрытая, система, т.е. система, постоянно взаимодействующая со своим социальным окружением.

---

\* *Albrecht K.* The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center Your Business. N.Y., 1992.

Интересное развитие получает также *социально-гуманитарная, ценностно-гуманистическая ориентация* в управлении организациями. Сравнительно недавно к обобщенным Д. Макгрегором организационным моделям, названным «теория X» и «теория Y», была добавлена новая модель – «теория Z», которая обобщает ценности и характеристики деятельности многих современных японских корпораций\*. Для «теории Z» центральным является предположение о том, что производительность определяется скорее социальной организацией, или организацией управления, чем технологическими изменениями. Делается акцент на доверие, близость и понимание. Предполагается, что большая увлеченность работников увеличивает производительность. Важную роль играет доверие работников своим руководителям. Если работники доверяют руководителям, то они смогут хорошо действовать даже в неопределенных обстоятельствах, разделять риск своей организации и жертвовать личными интересами. Предполагается также, что хорошие руководители знают личную жизнь своих подчиненных.

---

\* *Ouchi W.G.* Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. N.Y., 1982.

Не только интересно, но и важно отметить, что гуманистическая ориентация в управлении, как и во времена Конфуция, опять приходит с Востока. Осмысление этого и ряда других обстоятельств должно стимулировать серьезные исследования роли социально-культурных факторов в формировании методологической основы теорий менеджмента.

### Контрольные вопросы

1. К чему ведет критика фундаментализма?
2. Каковы основные формы проявления плюралистического подхода в науке?
3. Какова ведущая ценность современного идеала научности?
4. В чем выражаются процессы экстернализации в науке?
5. В чем состоит основной результат критики классического идеала научности (антифундаментализация, плюрализация, экстернализация)?
6. В чем смысл концепции «финализации науки»?
7. Сопоставьте «процессуальную» модель научного познания К. Поппера и «процессуальную» организационную модель Дж. Томпсона.
8. Сопоставьте структуру «исследовательской программы» по И. Лакатосу и структуру организации по Дж. Томпсону.
9. Обсудите проблемы принципа специализации по Г. Саймону.
10. Обсудите проблемы принципа единоначалия по Г. Саймону.
11. Обсудите проблемы принципа «сферы контроля» по Г. Саймону.
12. В чем главный недостаток классических теорий бюрократии?
13. В чем достоинства и недостатки «механической системы»?
14. В чем достоинства и недостатки «органической системы»?
15. Каковы основные части организации по Г. Минцбергу?
16. Каковы достоинства и недостатки «функциональной» организации (А. Уолкер, Дж. Лорш)?
17. Каковы достоинства и недостатки «продуктовой» организации (А. Уолкер, Дж. Лорш)?
18. Каково соотношение структуры и цели организации? Основные идеи А. Этциони.
19. В чем особенности модели рационального выбора (по Дж. Пфефферу)?
20. Обсудите достоинства и недостатки бюрократической модели принятия решений (по Д. Пфефферу).
21. Когда эффективна процессуальная модель принятия решений (по Дж. Пфефферу)?
22. В чем особенности политической модели принятия решений (по Дж. Пфефферу)?
23. Каковы способы защиты «технологического ядра» организации (по Дж. Томпсону)?
24. Обсудите методы координации подразделений (по Дж. Гэлбрейту).
25. Обсудите основные стратегии овладения неопределенностью (по Дж. Гэлбрейту).

## ГЛАВА 4. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

### 4.1. Два подхода к организационным изменениям\*

\* *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М., 1998. С. 62; *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995; *Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Донелли Д.Х.* Организации. Поведение. Структура. Процессы. М., 2000; *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. М., 2002; *Локтионов М.В.* Системный подход в менеджменте. М., 2000. С. 213 – 262; *Мейби К.* Стратегии управления сложными изменениями // Управление изменениями. Жуковский, 1997; *Уотсон А., Мейон-Уайт У.* Системные концепции и стратегии вмешательства. М., 1993. С. 69-71; Управление организацией/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., 1998; *Фролов С.С.* Социология организаций. М., 2001. С. 21; *Andrews K.R.* Directors Responsibility for Corporate Strategy // Harvard Business Review, November – December, 1980. Vol. 6. P. 58; *Ansoff I.* Corporate Strategy. N.Y.: McGraw-Hill, 1965; Business Policy: Text and Cases/ E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.O. Guth. Homewood, IL, 1965; *Hollwey W.* Work Psychology and Organizational Behaviour, Managing the Individual at Work. Sage, 1991; *Huse E.* Organization Development and Change. Minnesota, 1980. P. 120-123; The Awakening Giant. N.Y., 1985.

За последние десятилетия существенно обострились проблемы, связанные с организационными изменениями. Это объясняется многократно возросшей динамизацией всей общественной жизни, процессами глобализации и интернализации, внедрением и широким распространением новых информационных технологий, обострением конкурентной борьбы, быстрым моральным старением продуктов производства. Для отдельных организаций данные процессы обуславливают возрастание нестабильности и степени неопределенности окружающей среды и самой организации. В этих условиях адаптация к быстро меняющимся условиям, выживание в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, другими словами, организационные изменения, становятся важнейшей и, можно сказать, постоянной составляющей деятельности современных организаций.

Как осуществлять организационные изменения? Какие факторы окружающей среды и самой организации выделить в качестве значимых? Как справляться с растущей неопределенностью? Какими должны быть этапы самих организационных изменений? Перечисленные и ряд других производных вопросов изучались в таких направлениях менеджмента, как «долгосрочное планирование», «организационное развитие», «организационные изменения», «стратегический менеджмент», в рамках которых создано значительное количество теорий и соответствующих методик. Первоначально все эти теории и методики тяготели к двум основным методологическим позициям, или подходам, выделенным нами при анализе общих теорий организации. Несколько позднее конкуренция сменилась сочетанием обоих подходов, что не отменило их существенных различий.

**Первый подход «объективистский»,** или инструменталистский, ориентирован на решение проблем организационных изменений по образцу решения естественно-научных задач. Он получил свое выражение в концепциях «долгосрочного», «стратегического» планирования, «жесткой» системной методологии, где главным предметом рассмотрения являются факторы окружающей среды и формальные организационные структуры.

**Второй подход** ориентирован на изучение субъективно-психологических аспектов организационных изменений. Это «субъективистский», культурологический, социопсихологический, ин-теракционистский (интеракция – межсубъектное взаимодействие) подход, нацеленный на расширение и углубление взаимопонимания действующих субъектов. Он выражен в «гибкой» системной методологии, концепциях «организационного обучения», «культурологической школе» организационных изменений.

Принципиально важно учитывать различия между названными подходами, отводя каждому из них место, соответствующее его возможностям. Это особенно актуально потому, что в условиях современной научно-технической цивилизации инструменталистский подход нередко стремится стать универсальным, предлагая технологические решения проблем межсубъектного взаимодействия. Обоснованным представляется выделение в некоторых работах третьего подхода, критического или эмансипационного (освободительного), в задачу которого входит критика универсалистских претензий инструменталистского, технологического подхода, а также развитие и углубление интеракционистского подхода\*. Сочетание и взаимодополнение разных подходов образует плюралистическую основу современного стратегического менеджмента. Важно отметить, что путь от «ньютоновской» методологии до современного гибкого сочетания разных подходов стратегический менеджмент прошел менее чем за пять десятилетий.

\* *Локтионов М.В.* Системный подход в менеджменте. М., 2000. С. 213-262.

Поскольку существует уже немало отечественных учебных пособий по стратегическому менеджменту\*, рассмотрим здесь лишь несколько примеров такого рода подходов, для того, чтобы подтвердить значимость проведенных методологических различий.

\* *Виханский О.С.* Стратегическое управление. М., 1998; *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. М., 2002.

**Объективистский подход.** Характерным примером объективистского подхода являются концепции и методы, развитые «школой планирования», исторически первой в ряду школ стратегического менеджмента. Ее основоположником можно считать И. Ансоффа\*. Сходные идеи развивались также в работе Гарвардской группы общего менеджмента\*\*. В построениях «школы планирования» достаточно явно просматривается ориентация на классический идеал научности в его естественно-научном варианте. Субъективные компоненты организации учитываются, но предполагается, что ими можно овладеть инструментальными, технологическими средствами. Для этого в соответствии с идеями классического менеджмента руководителям необходимо отделить планирование работы от ее непосредственного выполнения, оставив за собой право выбора методов выполнения не только стратегических, но и конкретных задач. Можно сказать, что это фактически деперсонализированная модель стратегического менеджмента. К числу ее исходных положений относят следующие:

- ♦ формирование стратегии является контролируемым и сознательным процессом формального планирования, расчлененного на последовательные этапы, представленные в виде резюмирующих аналитических документов и поддерживаемые соответствующими методиками;
- ♦ ответственность за принятие и реализацию стратегии возлагается на высшее руководство организации вне зависимости от степени вовлеченности в ее разработку штатных сотрудников отдела планирования или привлеченных специалистов по консалтингу. Формулирование, равно как и формирование, стратегии является прерогативой высшего руководства, что подразумевает только один возможный путь для создания и внедрения стратегии в организации – сверху вниз;
- ♦ окружение организации считается стабильным (или же переводимым в стабильное состояние в рамках рассматриваемой перспективы) и предсказуемым;
- ♦ процесс создания стратегии полагается завершенным после ее формулирования в качестве четко очерченной перспективы на будущее;
- ♦ окончательная формулировка стратегии должна быть предельно исчерпывающей и простой для понимания. Сформулированная стратегия должна быть наглядна, ясна и легко разъясняема, что, как предполагается, обеспечит четкость осознания и исполнения стратегии на любом уровне организации;
- ♦ стратегия может быть успешно внедрена и применена в организации только после того, как ее моделирование, оценка и формулирование полностью завершены. Процессы формулирования и реализации стратегии всегда должны быть строго разделены. Процесс анализа изначально, он отделен от действия, и даже сама структура организации должна следовать сформулированной стратегии\*\*\*.

\* *Ansoffl.* Corporate Strategy. N.Y., 1965.

\*\* *Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.O.* Business Policy: Text and Cases. Homewood, 1965.

\*\*\* *Andrews K.R.* Directors Responsibility for Corporate Strategy // Harvard Business Review. November – December 1980. Vol. 6. P. 58.

Существенной характеристикой школы планирования является стремление к предельной формализации каждого этапа анализа и планирования. Общая схема анализа ситуации в «школе планирования» разбивается на следующие основные этапы:

1) *определение и постановка задач.* На этом этапе необходимо выразить (используя по возможности количественные показатели) основные цели и задачи организации;

2) *анализ и оценка внешнего окружения.* Цель данного этапа в оценке факторов внешнего окружения, анализе угроз и возможностей. Основной задачей анализа внешнего окружения является создание определенного набора предсказаний и предположений об условиях окружения в будущем. Сама возможность получения таких предсказаний создателями школы планирования рассматривалась в качестве ключевой: ввиду неспособности организации контролировать поведение своего окружения предсказания становились единственно возможной предпосылкой планирования;

3) *анализ и оценка внутреннего состояния организации.* Цель данного этапа – установление сильных и слабых сторон организации и их формальная регистрация для дальнейшей работы;

4) *оценка стратегии*. На этом этапе воедино сводятся все оценочные данные, в том числе и не принятые к рассмотрению ранее, в частности оценка стратегии конкурентов, анализ рисков, кривая стоимости и расчет доходности на возвращение инвестиций. Основным направлением оценки стратегии становится финансовый анализ, а основным критерием – «создание стоимости». Рассматривается и оценивается несколько различных стратегий, а затем одна из них должна быть выбрана;

5) *операционализация стратегии*. Цель данного этапа – разделение стратегии на ее составляющие. Для успешного воплощения все стратегии должны быть разбиты на составляющие их субстратегии. Операционализация стратегии приводит к созданию набора иерархий, связанных как с уровнями управления и структурными подразделениями самой организации, так и с различными временными перспективами стратегических направлений. Долгосрочные (обычно пятилетние) стратегические планы занимают верхние уровни иерархии, за ними следуют среднесрочные (от двух до четырех лет), а затем и краткосрочные операционные планы действий на следующий год. Параллельно этой временной структуре располагаются иерархия целей, иерархия бюджетов, иерархия субстратегий и соответствующая ей иерархия программ действий. Завершением этапа становится сведение воедино всех целей, бюджетов, стратегий и программ действий в единую систему операционных планов, называемую «мастер-план»;

6) *составление графика работ*. На данном этапе осуществляется не только описание последовательности всех действий организации в рамках иерархии стратегий и операционных программ, но и создание соответствующего жесткого графика воплощения всего «мастер-плана» в целом;

7) *иерархия планирования и контроля* включает четыре уровня иерархии модели стратегического планирования – задачи, бюджеты, стратегии и программы. Операции планирования, касающиеся решений, принятых до того, как развитие событий начинает зависеть от действий организации, должны быть отделены от операций, обеспечивающих контроль за исполнением. Целью последних является выяснение результатов действий после их осуществления.

Дальнейшее развитие практики и теории стратегического менеджмента показало, что такой подход недостаточно гибок и эффективен несмотря на изначальное стремление к максимальной объективности и непредвзятости. Принципиально важно отметить, что согласно его стратегии субъекты, непосредственно ответственные за процесс осуществления изменений, не участвуют в процессах планирования и принятия решений. Нередко именно в этом обнаруживались недостатки подхода, проявлявшиеся в виде разнообразных по типу сопротивлений изменениям.

Достоинством объективистского подхода является активное использование системных представлений. *Системная стратегия* изменений рассматривает организацию как систему, ее окружение – как систему более высокого уровня, в которой организация является подсистемой, а процесс организационных изменений предстает как система взаимосогласованных действий, направленных на организационные изменения.

Внешнее окружение организации независимо от сферы ее деятельности является многоуровневой системой, которую можно разделить на «ближнее» окружение и «дальнее». Ближнее внешнее окружение коммерческой организации – это потребители и поставщики, а также конкурентное окружение. Под дальним окружением подразумевается совокупность технологических, экономических, политических и социальных факторов.

Как уже отмечалось, состояние организации в существенной мере зависит от того, насколько успешно она реагирует на различные по своей природе воздействия извне. При анализе сложившейся ситуации необходимо выделить наиболее важные факторы, системное рассмотрение которых позволит прогнозировать направление возможных изменений. Признанным методом такого анализа и прогнозирования является метод-СВОТ (англ. SWOT – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats). «Применение метода СВОТ позволяет установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями»\*.

---

\* Подробнее см.: *Виханский О.С.* Указ. соч. С. 62.

Особенность системного подхода, элементом которого является метод-СВОТ, состоит в том, что подход, имея дело с неясными, «неопределенными» проблемами, нацелен на то, чтобы превратить их в «определенные» путем введения ограничений. Это заметно даже в таких образцах системного подхода, в которых существенное внимание уделяется «субъективному фактору». Рассмотрим кратко

Эта стратегия предполагает прохождение трех фаз: диагностики, проектирования и осуществления.

*Диагностика* – процесс выработки менеджером точки зрения, в соответствии с которой необходимо рассматривать конкретную совокупность связанных с изменением проблем и благодаря которой цели изменений становятся предельно ясными. Первый этап диагностики называют системным описанием. Оно предполагает констатацию того, что организация столкнулась с незапрограммированной проблемой, имеющей высокий уровень неопределенности. Собственно системное описание состоит в построении так называемых системных карт, схем связи элементов системы и схем влияния (взаимозависимости элементов). Обсуждение этих схем должно привести к выбору наиболее адекватных. В т о р о й э т а п диагностики состоит в определении целей и критериев их достижения, а также ограничений. Целью является «конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность»\*. Ограничением называется такой режим работы организации, которого следует избегать в измененной системе. Например, существующее количество прогулов неприемлемо для работы организации в измененном состоянии. Критерием называется мера степени приближения к цели или выполнения ограничения.

\* Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995. С. 159.

Важно заметить, что краткая и ясная формулировка цели возможна в редких случаях. Чаще речь идет о системе взаимосвязанных целей. Для одних целей достаточно просто определить критерии (например, количество забракованной продукции), для других – трудно (например, улучшение морального климата в коллективе или снижение степени конфликтности при принятии решений). Система целей графически может быть представлена в виде дерева целей, отображающих их иерархию\*. Формулирование критериев не составляет особой проблемы, если их можно представить в количественной форме, т.е. для оценки ситуаций, имеющих высокую степень определенности. Ситуация становится более сложной, когда необходимо разработать критерии для оценки «неопределенных» ситуаций, не поддающихся количественным измерениям.

\* См.: Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., 1998. С. 61 – 66.

*Проектирование* – это фаза, в ходе которой предлагаются и изучаются различные методы и возможности осуществления изменений. На п е р в о м э т а п е осуществляется занимающий особое место процесс моделирования (модели потоков денежных средств, экспериментальное производство, моделирование новой структуры организации, моделирование информационных связей, каналов отчетности).

На в т о р о м э т а п е проектирования выполняется оценка вариантов решения. Здесь первоначально намеченное количество вариантов уменьшается в результате аналитической работы и властных решений. Даже при отсутствии точных количественных критериев возможно осуществлять упорядочение, классификацию, вводить масштаб, что позволяет более или менее рационально оценивать различные варианты в «неопределенных» ситуациях. В качестве факторов дополнительного (а иногда и решающего) воздействия могут выступать политические процессы, которые через личные предпочтения оказывают влияние на ход рассмотрения и выбор вариантов.

*Осуществление* – фаза выработки методов проведения изменений, их применение и оценка результатов. Методы осуществления изменений также нередко называют стратегиями. Согласно одной из классификаций\*, основными способами (методами, стратегиями) осуществления изменений являются: изменения типа «большого взрыва», модельные исследования, параллельная работа.

\* Уотсон А., Мейон-Уайт У. Указ. соч. С. 69 – 71.

В модели «большого взрыва» предполагается, что в некоторый заранее известный момент времени старая система останавливается и на следующий день начинает работать новая. Это может быть новая система оплаты труда, открытие нового офиса, новые правила приема в вуз и др. Такой способ изменений связан с большим риском: некоторые непредвиденные проектировщиками факторы или события, ошибочно признанные второстепенными, могут воспрепятствовать проведению успешного изменения. Данный метод должен использоваться только в том случае, когда время и прочие

обстоятельства не позволяют применить другие методы.

В модельных исследованиях предполагается, что изменения проводятся экспериментально – в уменьшенном масштабе, чтобы оценить, как они будут работать на практике. Например, если в крупном банке или разветвленной строительной компании принимается решение перейти к новым способам управления филиалами, целесообразно опробовать планируемые изменения в малом масштабе. Обычно такой тип изменений практикуется в крупных организациях, состоящих из большого количества однородных элементов. Важным преимуществом данной стратегии изменений является возможность возвратного, повторного проектирования и модификации планов, что снижает риск неэффективного использования ресурсов.

Метод параллельной работы лучше всего подходит к внедрению новых систем сбора и обработки информации, компьютерных сетей, систем проектирования, установления стандартов и норм выработки, а также других, подобных типов изменений. В такой модели одновременно проводятся два цикла операций – по старой системе и по новой. Эта стратегия ведет к увеличению издержек, однако обладает такими неоспоримыми преимуществами, как малая степень риска и высокая надежность. Если новая система не будет работать, то организации будет нанесен минимальный ущерб, поскольку функции новой системы можно быстро передать старой.

Этап изменений наиболее сложный вследствие того, что в действие вступает обусловленность процесса организационных изменений реальной жизнью, многообразием неповторимых ситуаций, активным образом начинает проявлять себя «человеческий фактор». Все это требует перехода к другой стратегии.

Таким образом, «объективистская» стратегия в ее системном варианте – это хорошо структурированная концепция, в которой логика последовательности действий определяется тем, что организация трактуется как система, с одной стороны, включающая в себя многочисленные подсистемы разного уровня (от индивидов до относительно самостоятельных подразделений), с другой – включенная в качестве элемента в более широкую систему внешнего окружения. Использование системного подхода предполагает осуществление операций с проблемами, имеющими высокую степень определенности или переводимыми в таковые посредством разнообразных ограничений. Это необходимо для осуществления декомпозиции и структурирования проблем. Такой подход методологически ориентирует проектировщиков и руководителей процесса организационных изменений на учет взаимосвязей и взаимозависимостей частей организации, комплексное планирование и системное видение проблем организационных изменений.

Системная стратегия предполагает, что изменения – спланированный и спроектированный процесс, занимающий достаточно большой промежуток времени. Это позволяет проводить коррективы на всех этапах изменений, а в случае неудачи или существенных сложностей – вернуться к предыдущему этапу или началу проектирования изменений. Однако системная стратегия и «объективистский» подход в целом имеют значительный внутренний недостаток: реальная жизнь гораздо богаче модельных представлений, особенно там, где в действие вступает «человеческий фактор», характеризуемый большой долей неопределенности, неформализуемости в терминах ресурсов, поведенческого и организационного детерминизма. Многие организационные проблемы не только не поддаются декомпозиции, «разложению» на более простые проблемы, но и препятствуют выработке четких критериев, пригодных для оценки альтернатив. «При таких обстоятельствах принципы «научного менеджмента», позволяющие строить четкие концептуальные модели, оказываются менее полезными применительно к управлению изменениями»\*. Обычно эти проблемы являются достаточно острыми и лежат в области организационной культуры, межсубъектных отношений, власти в организации, влияния, мотивации, удовлетворения от работы, стиля руководства и других подобных сферах.

---

\* The Awakening Giant. N.Y., 1985. P. 46.

**Культурологический, или социопсихологический,** подход к организационным изменениям концентрирует внимание на вопросах организационной культуры, межсубъектного, в том числе неформального, взаимодействия. Значимость такого подхода можно продемонстрировать с помощью так называемого организационного «айсберга» (рис. 4.1).

Формальные компоненты организации сопоставимы с надводной частью айсберга и представляют его меньшую часть. Неформальные компоненты организации как бы скрыты, невидимы, но в существенной мере определяют и характеризуют всю организацию. Чем более масштабна и глубока проблема организационных изменений, тем в большей степени менеджмент заходит в организационный

айсберг для ее решения. По мере того как цель сдвигается «слева направо» и, следовательно, все глубже проникает в организацию, тем больше программа организационных изменений концентрируется на человеке и группе. «Она будет более опираться на социопсихологические, чем на технико-экономические знания»\*.

\* Гибсон Д.Л., Ийанцевич Д., Донелли-мл. Д.Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. М., 2000. С. 636.



Рис. 4.1. Организационный «айсберг»\*

\* Гибсон Д.Л., Иванцевич Д., Донелли-мл. Д.Х. Указ. соч. С. 637.

Выше организационная культура определялась как «субстанция, связывающая организацию посредством единых образцов значений». Ядро культуры образуют ценности, убеждения и ожидания, которые едины для всех работников организации. Важно подчеркнуть, что ядро культуры окружено целой сетью культурных артефактов: символов, преданий, ритуалов. Формирование и передача организационной культуры осуществляется, как правило, с помощью косвенных, неявных средств, поэтому члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться невербализуемыми и неосознаваемыми. При этом культура выполняет в организации интегративную, стабилизирующую функцию и может оказаться основным препятствием на пути организационных изменений, вследствие чего трансформация организационной культуры и межсубъектных отношений требует применения специальных методов.

Рассмотрим один из вариантов применения культурологической стратегии организационных изменений. В общем виде она основана на той элементарной предпосылке, что при любых изменениях организации необходимо рассматривать три ее состояния: будущее состояние, которое определяет, где члены организации хотели бы находиться; настоящее состояние, характеризующее ситуацию до изменений; переходное состояние, которое конкретизирует переход из настоящего в будущее.

Процесс начинается с определения *будущего состояния*. Здесь имеется в виду разработка видения или миссии организации. В общем случае будущее состояние рассматривается как совокупность заключенных в одну оболочку ценностей и идеалов организации, а также (более прагматичный аспект) как решение проблем настоящего состояния. На начальном этапе будущее состояние неизбежно формулируется в самых общих терминах, представление о нем будет конкретизироваться и уточняться по мере развития процесса организационных изменений.

Определение *настоящего состояния* требует систематической и последовательной диагностики

существующего положения дел. Здесь подразумеваются оценка внутренней ситуации в организации, ее способности к осуществлению изменений, сбор данных о культуре, властных отношениях, выявление сил, способных оказать поддержку организационным изменениям.

*Переходное состояние* конкретизирует момент действительных изменений, т.е. определение уровней изменений, постановку целей, осуществление изменений и развивающих, обучающих мероприятий, консолидацию любых положительных эффектов, если они имеют место, и отслеживание прогресса.

Рассмотрим этапы изменений в культурологическом подходе более подробно.

*Согласование предназначения (миссии) организации.* Основные программы организационных изменений затрагивают стратегию всей организации, ее миссию, деятельность менеджеров высшего звена, «команды высшего руководства». Процесс выяснения и определения того, в каком направлении развивается организация, чего она добивается, какие ценности она стремится воплотить и какие образцы поведения для этого необходимы, рассматривается как процесс достижения реального согласия, консенсуса. Хотя миссия формулируется в явном виде, относится к верхней «надводной» части «айсберга», ее принятие или отторжение в существенной мере зависит от интерпретаций на уровне «подводной», неформальной части организации. Поэтому процесс согласования миссии может приводить к конфликтной ситуации, связанной с переоценкой ценностей на всех уровнях – индивидуальном, групповом, межгрупповом, организационном. Неприятие или критическое отношение к миссии определяется следующими обстоятельствами:

- ♦ недостаточный индивидуальный или групповой выигрыш в случае успешных результатов преобразований, возможность потерь;
- ♦ скепсис относительно возможности реализации на практике;
- ♦ требование слишком больших жертв, инвестиций и т.д.;
- ♦ отсутствие у индивидов и групп понимания связи миссии организации со своей непосредственной деятельностью;
- ♦ приверженность старым традициям, испытанным временем;
- ♦ отсутствие побудительных мотивов или гарантий безопасности для участия;
- ♦ формулировка миссии без соответствующих предварительных консультаций.

*Диагностика текущего состояния* имеет ряд аспектов. В о - п е р в ы х , оценка «внутренних» и «внешних» условий. Важно подчеркнуть, что оценка условий в этом подходе – это не просто техническое мероприятие сбора «объективных» данных, но и прояснение индивидуальных и коллективных убеждений, мнений, установок. Анализ данных предполагает специальные мероприятия, семинары по поводу управления изменениями. Важно не только собрать информацию о способности организации осуществить изменения, но и оценить эмоциональную готовность к изменениям, характер существующих взаимоотношений и потенциальное согласие с новыми методами работы. В о - в т о р ы х , необходимо обеспечить вовлеченность сотрудников в процесс организационных изменений. Здесь первоочередной становится проблема сопротивления изменениям. Рассматривая эту проблему, известный теоретик менеджмента Э. Хьюз предлагает проектировщикам изменений сосредоточиться на следующих восьми вопросах, ответы на которые подскажут тактику действий по преодолению сопротивления изменениям\*.

---

\* Huse E. Organization Development and Change. Minnesota, 1980. P. 120-123.

1. Какой личный выигрыш получают вовлеченные в изменения работники? Активное участие в процессе изменений зависит от того, в какой степени в нем учтены потребности, установки, убеждения отдельных сотрудников.

2. Какова точка зрения формального или неформального лидера (лидеров) и вовлеченных в процесс рабочих групп? Ожидания и мнения лидеров могут иметь больший вес, чем мнение членов их рабочих групп и/или влияние «тренеров» персонала.

3. Какая свежая объективная информация о необходимости изменений доступна? Данные относительно вашей собственной организации или группы более полезны и имеют большее значение, чем общая информация.

4. Какое участие в сборе фактов, относящихся к процессу изменений, принимает рабочая группа? Планирование, сбор, анализ и интерпретация диагностических данных отдельными сотрудниками и группами способствует тому, что эти данные, по-видимому, будут более понятны и восприняты с большим доверием, чем данные, представленные внешними экспертами.



5. В какой степени люди, вовлеченные в изменения, могут влиять на процесс изменений? По-видимому, наиболее эффективно участие всех членов рабочих групп, на работу которых повлияют изменения. Даже участие отдельных представителей и/или ее руководителей может уменьшить активность открытой оппозиции.

6. Насколько привлекательной является рабочая группа для ее членов? Когда предлагаются изменения, сплоченность группы (которая будет высокой, если группа отвечает интересам своих членов) будет способствовать ослаблению сопротивления изменениям, если группа считает эти изменения выгодными. Члены группы стремятся достичь большего соответствия норм каждого члена группы нормам всей группы.

7. Приведет ли процесс изменений к отчуждению представителей различных групп от их деятельности и включению в другие временные группы? Вероятно, наиболее плодотворны те программы изменений, которые предусматривают привлечение отдельных сотрудников в контексте их непосредственной производственной деятельности, поскольку сформированная таким образом группа более значима для ее членов с психологической точки зрения, чем группа с временным членством.

8. Насколько открытыми являются каналы коммуникаций, ориентированные на получение информации о потребностях, планах и последствиях изменений? Наиболее успешными в осуществлении и поддержании изменений являются процессы, позволяющие определить степень прогресса на данный момент времени и вводить критерии, на основе которых можно измерить достижения.

Особенность *этапа осуществления изменений* в социопсихологическом подходе состоит в выделении различных уровней изменений, на каждом из которых могут использоваться разные методы. Обычно выделяют четыре уровня: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный\*. На каждом из этих уровней предусматриваются особые мероприятия.

---

\* *Hollway W. Work Psychology and Organizational Behavior, Managing the Individual at Work. Sage, 1991. P. 78-92.*

Мероприятия индивидуального уровня.

- ♦ **Н а с т а в н и ч е с т в о** и индивидуальные консультации осуществляются для того, чтобы помочь отдельным сотрудникам определить цели обучения; узнать, как другие оценивают их поведение; изучить новые модели поведения и оценить, будут ли они способствовать более эффективному достижению целей.
- ♦ **А н а л и з р о л и** базируется на убеждении в том, что если роли группы распределены на основе согласия, то это приведет к более продуктивному и удовлетворяющему всех поведению. Структурированная последовательность распределения ролей состоит в определении и обязанностей, связанных с этими ролями. Определенная таким образом роль называется центральной.
- ♦ **П л а н и р о в а н и е к а р ь е р ы**. Если в организации существует согласованная и объединяющая процедура планирования карьеры работниками, она может служить очень эффективным средством обновления организации.

Мероприятия группового уровня.

- ♦ **К о н с у л ь т и р о в а н и е** по процессу осуществляется для того, чтобы помочь работникам и их руководителям воспринимать и понимать последовательность событий и воздействовать на эти события. Основное внимание уделяется таким процессам, как коммуникация, распределение ролей руководителя и членов группы, решение проблем и принятие решений, формирование групповых норм и развитие группы, лидерство и власть, а также межгрупповое сотрудничество и конкуренция.
- ♦ **М е р о п р и я т и я п о п о с т р о е н и ю к о м а н д ы**. Могут создаваться постоянные рабочие команды, временные команды для решения конкретных задач, команды, осуществляющие перекрестные функции.

Мероприятия межгруппового уровня.

- ♦ **М е ж г р у п п о в о е к о н ф р о н т а ц и о н н о е с о в е щ а н и е** предпринимается для того, чтобы обеспечить постоянный учет общих целей организации различными специалистами в ходе их конкретной деятельности, и, как правило, проходит несколько стадий: «размораживание», постановка общей цели, конфронтация, согласование ролей.
- ♦ **С о г л а с о в а н и е р о л е й** является методикой проведения управляемых переговоров между сторонами. Каждая сторона в письменной форме соглашается изменить определенные аспекты

своего поведения в ответ на изменения в поведении другой. Мероприятия организационного уровня.

- ♦ **Обследование с обратной связью.** Сбор данных о том, «что делается в организации» (путем анкетирования, интервьюирования), является важным этапом диагностики настоящего состояния, причем все эти мероприятия могут использоваться в качестве методик самого процесса изменений. Предоставление обратной связи по таким данным может послужить полезным стимулом для разработки плана действий.
- ♦ **«Организационное зеркало».** Эта процедура включает в себя ряд мероприятий, осуществляя которые, какая-либо группа в организации получает информацию от представителей других групп этой же организации о том, как она воспринимается и оценивается ими. Такая процедура предназначена для улучшения взаимоотношений между группами и повышения эффективности межгрупповой работы. Эта методика отличается от построения межгрупповых команд. В данном случае речь обычно идет об участии других групп не в полном составе, а лишь их представителей, и основной акцент делается на помощь «группе-отражению», по просьбе которой и организуется эта встреча.

*Этап оценки результатов.* В социопсихологическом подходе измерение успеха является менее точным, чем процедуры, используемые в инструменталистском подходе. Однако оно все же возможно и желательно, и не в последнюю очередь потому, что поддержка положительных результатов посредством обратной связи является важным аспектом ускорения программы изменений: демонстрация успеха на ранней стадии процесса способствует воодушевлению участников изменений и тех, кому еще предстоит включиться в этот процесс. Эти функции нередко выполняет группа управления процессом изменений, в которую входят внутренние и внешние консультанты. Члены этой группы, находясь в тесном контакте с теми, кто непосредственно осуществляет изменения и ощущает их последствия, могут оценить результаты изменений на неформальной основе. Однако необходимо иметь также дополнительные, независимые механизмы оценки изменений, которые могли бы подкрепить достоверность оценки. Для этого предлагается использовать следующие три метода\*: обследование или аудит культуры; интервью с отдельными лицами или фокус-группами (фокус-группы – рабочие группы, на которых сфокусировано внимание интервьюера, изучающего определенную проблему); отчеты наблюдателей о том, как в действительности изменились поведение и установки на низовом уровне организации.

\* Мейби К.. Стратегии управления сложными изменениями // Управление изменениями. Жуковский, 1997. С. 47.

Завершающий этап *закрепления изменений* предполагает индивидуальные и групповые отчеты, развитие и реализацию системы поощрения и вознаграждения желаемого поведения и соответствующих установок. Все это демонстрирует серьезное отношение организации к принятым в ней стратегиям осуществления изменений и закрепляет новые образцы организационной культуры.

Мы рассмотрели две основные стратегии организационных изменений – системно-объективистскую и социопсихологическую. Сопоставим результаты рассмотрения в сводной табл. 4.1.

Приведенная таблица позволяет сделать вывод о том, что как системная стратегия изменений, так и социопсихологическая концепция изменений занимают свои законные места в семействе успешных стратегий управления изменениями. Не следует искать, в чем один метод лучше другого; вместо этого каждый подход следует применять при тех обстоятельствах и условиях, которые перечислены в табл. 4.1.

Т а б л и ц а 4.1. Сравнение системной и социопсихологической стратегии изменений

Параметр сравнения	Системная стратегия изменений	Социопсихологическая стратегия изменений
1	2	3
Источник	Берет свое начало от проектирования технических систем и исследования операций («жесткие» методы), но в отличие от них учитывает «человеческий фактор»	Основывается на ряде дисциплин социальных наук относительно совершенствования процесса изменения и его информационной поддержки («мягкие» методы), но в отличие от них больше ориентирована на «конечный результат»

Философско-методологические принципы	Ориентирована на системы «механистического типа», где все элементы связаны друг с другом последовательно	Ориентирована на системы типа «организма», где каждый элемент связан со всеми остальными
	Предполагается, что план изменений вызовет «разумный отклик», но консультации с участниками все-таки поощряются	Предполагается, что эмоциональная реакция на изменения и сопротивление им являются жизненными реалиями, и основная часть стратегии разработана именно для преодоления таких реакций
	Основной акцент делается на изменение систем для того, чтобы «изменить людей»	Основной акцент делается на «изменении людей» для изменения системы
Масштаб	Обычно сосредоточивает внимание только на одной части (подсистеме) организации	Сосредоточивает внимание на организации в целом (на сложных взаимосвязях многих подсистем)
	Не обязательно связывается с бизнес-планированием	Неразрывно связана с процессом бизнес-планирования в организации
Процесс	Возвратный, с постоянным обращением к основному клиенту	Возвратный, с постоянным обращением к основному клиенту
	Структурированное вмешательство с использованием набора стандартных техник и приемов	Философия помощи, не сводимая просто к набору техник и приемов
Применение	Уместна в ситуациях, требующих структурированного и логического подхода	Уместна в сложных ситуациях изменений, где важную роль играет политический контекст
	Ориентирована на задачу, носит в значительной степени предписывающий характер	Ориентирована на процесс, в значительной степени носит характер помощи и содействия изменениям
Начало изменений	Обычно обуславливается потребностью в разрешении «неограниченных проблем»	Обычно обуславливается потребностью в достижении и совершенствовании целей организации или в пересмотре способов работы
Временной масштаб	Относительно короткий период времени (месяцы)	Долгосрочные проекты (за счет необходимости принимать во внимание возможность изменения поставленных целей)
		Глобальное вмешательство может потребовать нескольких лет
Тип вмешательства	Существует возможность моделирования вариантов (при контроле заданных рамок) перед разработкой стратегии осуществления изменений	Практически невозможно смоделировать вмешательство строго научно, во многом приходится опираться на постоянное «исследование действием»
	Процесс принятия решений обычно сужается до рассмотрения единственного предпочтительного варианта, продвижение к которому происходит через прохождение отдельных, последовательных стадий	Обычно применяется стратегия, предполагающая целый ряд взаимосвязанных действий

Руководство	Руководит обычно менеджер проекта, возглавляющий команду проекта и подотчетный обладателю проблемы	Обычно привлекается внешний консультант (или внутренний агент изменений), работающий с основным клиентом в организации
Оценка	Варианты могут быть оценены в количественных показателях, и результаты измеряются на основе «ощутимых критериев»	Результаты изменений часто сложно измерить и объективно оценить

Фундаментальная цель организационных изменений в различных формах состоит в том, чтобы справиться с неопределенностью, вызванной стремительными темпами изменений в экономической, социальной и технологической среде организации, путем повышения гибкости производства и менеджмента. Эти изменения в еще большей степени углубляют кризис классической организационной модели, основанной на вертикальной интеграции и функциональном иерархическом управлении со строгим разделением труда. Организационные изменения имеют процессуальный характер и должны осуществляться на базе человеческой инициативы и обратной связи. Значительный потенциал инноваций часто коренится на нижних, невидимых этажах «организационного айсберга» в форме неявного знания.

### Контрольные вопросы

1. В чем причины обострения проблемы организационных изменений?
2. Каковы особенности основных подходов стратегического менеджмента?
3. Оцените эффективность основных методов осуществления изменений. В каких условиях применим каждый из них?
4. Проанализируйте основные способы преодоления сопротивления изменениям.
5. В чем заключаются главные изменения методологических основ менеджмента?
6. В чем суть эволюционной теории организации?
7. Каковы «альтернативные» формы организации?
8. Каково, на ваш взгляд, будущее теоретического менеджмента?

### Литература

- Алексеев П.В.* Философы России XIX-XX столетий. М., 1999.
- Алексеев П.* Эволюция систем и организационное проектирование // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4.
- Американские буржуазные теории управления. М., 1978.
- Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989.
- Богданов А.А.* Всеобщая организационная наука (Тектология). Ч. 1. Л.; М., 1925.
- Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990. С. 86-87.
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 2002. С. 32-37.
- Гвишиани А.М.* Организация и управление. М., 1972.
- Грачев М.* К новой философии менеджмента // Вопросы экономики. 1990. № 12.
- Гроув Э.* Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.
- Дейнеко О.А.* Методологические проблемы науки управления производством. М., 1970.
- Дункан У.Д.* Основопологающие идеи в менеджменте. М., 1996. С. 12, 17.
- Жюльен Ф.* Трактат об эффективности. М.; СПб., 1999. С. 20.
- Закс С.* Эволюционная теория организации // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1.
- Зуб А.Т.* Лидерство в менеджменте. М., 1999.
- Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. М., 2002.
- Ионин А.Т.* Понимающая социология. Историко-критический анализ. М., 1979. С. 65.
- Кант И.* Метафизические основания естествознания // Соч.: В 6 т. М., 1966. Т. 6. С. 56, 58.
- Кезин А.В.* Идеалы научности // Философия и методология науки. М., 1996.
- Коллингвуд Р.Дж.* Идея истории. Автобиография. М., 1980. С. 199.
- Коно Тохиро.* Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
- Кузнецов Ю.* Развитие методологии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4.
- Кун Т.* Структура научных революций. М., 1975.

- Куц Г.О, Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
- Аакатос И. Фальсификация и методология научно-исследовательских программ. М., 1995.
- Аафта Дж. Эффективность менеджмента организаций. М., 1999.
- Мак Кримон К.Р., Вехрунг Д.А. Принимая риск: менеджмент неопределенности (Исследования канадских ученых) // Экономика и организация промышленного производства. 1991. № 10.
- Малкей М. Наука и социология знания. М., 1983.
- Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. М., 1973.
- Мескон А., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994.
- Моисеев Н.Н. Тектология Богданова – современные перспективы // Вопросы философии. 1995. № 8.
- Обри Б. Создать европейскую модель управления // Проблемы теории и практики управления. 1991. № 3.
- Переломов А.С. Слово Конфуция. М., 1992.
- Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Платон. Государство // Собр. соч.: в 4 т. Т. 3. М., 1993.
- Попов Г.Х. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
- Попов Г.Х. Эффективное управление. М., 1985.
- Попов С. Эволюция организационных структур: от линейной к дивизиональной // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6.
- Поппер К. Логика и рост научного знания. М., 1983.
- Проблема эффективности в современной науке. (Методологические аспекты). Кишинев, 1986.
- Рорти Р. Философия и зеркало природы. Новосибирск, 1997.
- Садовский В.Н. Смена парадигм системного мышления // Системные исследования. Методологические проблемы. М., 1996.
- Саймон Г., Смитбург Д., Томисон В. Менеджмент в организациях. М., 1995.
- Седлак М. Сущность и содержание теории менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 5.
- Современное управление: Энциклопедический справочник: В 2 т. М., 1997.
- Солодкая М.С. К единству социального и технического. Оренбург, 1997.
- Структура и развитие науки. М., 1978.
- Тарасов В. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организаций – предвестники эры реинжиниринга // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4.
- Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
- Управление в XX веке: итоги и перспективы // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 1.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992.
- Фейерабенд П. Избранные труды по методологии науки. М., 1986. С. 450.
- Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М., 1992.
- Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. М., 1997.
- Янг Ст. Системное управление организацией. М., 1972.
- Adler A. Social Interest. L.: Faber & Faber, 1938.
- Albrecht K. The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center Your Business. N.Y., 1992.
- Aldrich H. Organizations and Environments. N.Y., 1979.
- Argyris Ch. Integrating the Industrial and the Organization. N.Y., 1990.
- Allen R.W., Madison D.L., Porter L.W., Renwick P.A., Mayes B.T. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors // California Management Review. 1979. № 22. P. 77-83.
- Allison G.T. Essence of Decision. Boston: Little Brown, 1971.
- Asteley W.G., Van de Ven A.H. Central perspectives and debates in organization theory // Administrative Science Quarterly. 1983. June 28.
- Back K.W. Biological models of social change // American Sociological Review. August 1971.
- Baker E. Managing organizational culture // The McKinsey Quarterly. Autumn 1980. P. 51-61.
- Balridge J.V. Power and Conflict in the University. N.Y.: John Wiley & Sons, 1971.
- Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading, Mass • Ad-dison-Wesley, 1969.
- Bennis W.G., Slater Ph.E. The Temporary Society. N.Y., 1968.
- Benson C.S. International administrative organization // 1 Public Administration Review. Autumn 1941.
- Bertalanffy L.von. General System Theory. N.Y.: George Braziller, 1968.
- Bittner E. The concept of organizations// Social Research. 1965. № 32(3).
- Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. N.Y.: John Wiley & Sons, 1964.
- Blau P.M., Scott W.R. Formal Organizations: A Comparative Approach. Chandler Publishing, 1962.
- Bohme G., Daele W.Von den, Hohlfeld R. Finalisierung revisited // Starnbergen Studien. Frankfurt/Main, 1978.
- Boulding K.E. General Systems Theory: The Skeleton of Science // Management Science. April 1956.

- Bozeman B.* All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories. San Francisco, 1987.
- Burns T., Stalker G.M.* The Management of Innovation. L.: Tavistock, 1961.
- Canon W.B.* Wisdom of the Body. N.Y.: Norton, 1932.
- Ceyert R.M., March J.G.* A Behavioural Theory of Organizational Objectives // Mas-son Haire (ed.). Modern Organization Theory. N.Y., 1959. P. 76-90.
- Ceyert R.M., March J.G.* Research on a behavioural theory of the firm // Management Review, 1959.
- Ceyert R.M., March J.G.* A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- Dabl R.A.* The concept of power// Behavioural Science. 1957. № 2. P. 201-215.
- Dilthey W.* Gesammelte Schriften. Leipzig; Berlin, 1925. Bd. 5. S. 148.
- Drucker P.F.* The Practice of Management. N.Y., 1954.
- Edelman M.* Politics as Symbolic Action. Chicago: Markham, 1971.
- Edelman M.* Political Language. N.Y.: Academic Press, 1977.
- Emerson R.M.* Power-dependence relations // American Sociological Review. 1962. № 27. P. 31-41.
- Emery J.C.* Organizational Planning and Control Systems. N.Y.: Macmillan, 1969.
- Etzioni A.A* Comparative Analysis of Complex Organizations. N.Y.: Free Press, 1961. P. 74-77, 79-86.
- Etzioni A.* Administration and the consumer // Administrative Science Quarterly 1958. № 3. P. 251-264.
- Etzioni A.* Interpersonal and structural factors in the study of mental hospitals // Psychiatry. 1960. № 23. P. 13-22.
- Fayol H.* General and Industrial Management. L., 1949.
- Flamig M.* Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien (Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis). Frankfurt/Main, 1998.
- Freud S.* The Ego and the Mechanist of Defense. L.: Hogarth, 1937.
- Galbraith J.* Designing Complex Organizations. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1973. P. 8-21.
- Gamst F.C., Norbeck E.* (eds.) Ideas of culture: Sources and Uses. N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1976.
- Goldhaber G.M.* Organizational Communication. Dubuque, Iowa, 1990.
- Gordon G.J., Milakovich M.E.* Public Administration in America. N.Y., 1995. P. 121-171.
- Gouldner A.W.* Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe, 1954.
- Gouldner A.W.* Organizational Analysis // R.K. Merton, L. Broom, L.S. Cottrel (eds.). Sociology Today Jr. N.Y.: Basic Books, 1959.
- Gulick L., Urwick* (eds.) Papers on the Science of Administration. Institute of Public Administration. Columbia University, 1973.
- Habermas J.* Erkenntnis und Interesse. Frankfurt/Main, 1968.
- Hummel R.* The Bureaucratic Experience: A Critique of Life in the Modern Organization. N.Y., 1994.
- Hunt J.G.* and others (eds.). Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership. N.Y.: Pergamon Press, 1984.
- Hutchinson J.G.* Organizations: Theory and Classical Concepts. N.Y., 1967.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E.* Organization and Management Theory: A Systems Approach. N.Y.: McGraw-Hill, 1970.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E.* General Systems Theorie: Applications for Organization and Management // Academy of Management Journal. December 1972. P. 447-465.
- Kerschensteiner G.* Grundfragen der Schulorganisation. Leipzig, 1909.
- Korda M.* Power. N.Y., 1975.
- Lane F.* Current Issues in Public Administration. N.Y., 1994.
- Lawrence P., Lorsch J.* Organization and Environment. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
- Lickert R.* New Patterns of Management. N.Y., 1961.
- Lipset S.M.* Political Man. Garden City. N.Y.: Doubleday, 1960.
- March J.G., Simon H.* Organizations. N.Y.: John Wiley & Sons, 1958.
- March J.G.* The Power of power // D. Easton (ed.). Varieties of Political Theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1966.
- Martin J.* Stories and Scripts in Organizational Setting // A. Hastorf, A. Isen (eds.). Cognitive and Social Psychology. N.Y.: Elsevier, 1982.
- Maslow A.H.* A Theory of human motivation // Psychological Review. № 50. Copyright 1943 by the American Psychological Association.
- Maslow A.H.* A preface to motivation theory // Psychosomatic med. 1943. № 5. P. 85-92.
- Maslow A.* Motivation and Personality. N.Y., 1970.
- Mayo G.E.* The Social Problems of an Industrial Society. Boston, 1945.
- McGregor D.M.* The Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw Hill, 1960.
- McGregor D.M.* Leadership and Motivation. Boston: MJT Press, 1966.
- McGregor D.M.* The Professional Manager. N.Y.: McGraw Hill, 1967.
- Mechanic D.* Sources of power of lower participants in complex organizations // Administrative Science Quarterly. 1962. № 7. P. 349-364.
- Merton R.K.* Bureaucratic structure and personality // Social Forces. 1940. № 18. P. 560-568.

- Miller J.G. Living systems: basic concepts// Behavioural Science. July 1965.
- Miller E.J., Rice A.K. Systems of Organization. L.: Tavistock Publications, 1967.
- Miller R.F. The new science of administrations in the USSR // Administrative Science Quarterly. September 1971.
- Mintzberg H. The Structuring of Organizations. N.J., 1979.
- Mintzberg H. Power in and around Organizations. N.Y., 1983.
- Ouchi W. G. Theory Z. Reading, Mass., 1981.
- Ouchi W.G. Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. N.Y., 1982.
- Parsons T. The Social System. N.Y.: Free Press, 1951.
- Parsons T. Structure and Process in Modern Societies. N.Y., 1960.
- Perrow Ch, Complex Organizations: A Critical Essay. N.Y., 1986.
- Phillips D.S. Systems Theory – A Discredited Philosophy // Schoderbek P.P. Management System. N.Y.: John Wiley & Sons, 1971.
- Pfeffer J. The external control of Organizations: A Resource Dependence Perspective N.Y.: Harper & Row, 1978.
- Pfeffer J. Power in Organizations. Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, 1981. P. 1-32.
- Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 1985.
- Scott W.R. Organizational Theory: An Overview and an Appraisal // Academy of Management Journal. April 1961.
- Scott W.R., Mitchell T.R. Organization Theory (rev. ed.). Chicago, 1972.
- Selznick P. Leadership and Administration. Evanston, IL., 1957.
- Senge P. The Fifth Discipline. N.Y., 1990.
- Selznick P. TVA and Grass Roots. Berkeley, Ca., 1949.
- Selznick P. The Organizational Weapon. N.Y.: McGraw-Hill, 1952.
- Selznick P. Leadership and Administration. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory. Chicago, 1987.
- Shafritz J.M., Albet C.H. (eds) Classics of Organizational Theory. Grove, Ca., 1992.
- Siehl C., Martin J. The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? // J.G. Hunt and oth. (eds.). Leaders and Managers: International Perspectives On Managerial Behaviour and Leadership. N.Y., 1984. P. 227 – 239.
- Simon H.A. Administrative Behaviour. N.Y., 1976.
- Simon H.A. The Proverbs of administration // Public Administration Review. 1946. № 6. P. 53-67.
- Simon H.A. Administrative Behaviour. N.Y., 1947.
- Simon H.A. The New Science of Management Decisions. N.Y., 1960.
- Spinner H.F. Ploralismus als Erkenntnismodell. Frankfurt/Main, 1974. S. 55; Starnberger Studien I., Frankfurt/Main, 1978. S. 52.
- Stinchcombe A. Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study// Administrative Science Quarterly. September 1959. P. 168-187.
- Thayer F.C. An End to Hierarchy and Competition: Administration in the Post-Affluent World. N.Y., 1980.
- Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Urwick L. The Golden Book of Management. L., 1956.
- Walker A.H., Lorsch J.W. Organizational choice: Product versus function // Harvard Business Review, November – December 1968.
- Wallace S. Federal Departmentalization. Columbia University Press, 1941.
- Weber M. Essays in Sociology. Oxford University Press, 1973.
- Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 1985.
- Wilkins A.A. Organizational stories as symbols wich control the organization // L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, T.S. Dandridge (eds.). Organizational symbolism. Greenwich, 1983.
- Whyte W.F. Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry. N.Y., 1955.
- Wren D.A. The Evolution of Management Thought. N.Y., 1972.
- Yates D.Jr. The Politics of Management. San Francisco, 1985.

## **Теоретики организационного управления**

АНСОФФ Игорь (1918) – патриарх стратегического менеджмента, родился в России. Живет и работает в США. Специализировался в области математики и физики, получил ученую степень по прикладной математике в Университете Брауна. Работал консультантом крупных компаний (Локхид), деканом высшей школы менеджмента Вандербильтского университета, профессором Европейского института менеджмента (Брюссель), заслуженным профессором стратегического менеджмента в Международном университете США (Сан-Диего).

Основные работы: Corporate Strategy (1965); Strategic Management (1979); Implanting Strategic Management (1990).

БЕННИС Уоррен (1925), США. Получил образование в Массачусеттском технологическом институте. Основное место работы (с 1979) – Университет Южной Калифорнии.

Основные работы: *Leaders: The Strategies for Taking Charge* with Burt Nanus (1985); *On Becoming a Leader* (1989); *Why Leaders Can't Lead* (1989); *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change* (1993).

БЕРНС Т., СТАЛКЕР Дж.М. – представители Тэвистокского института (Лондон), который широко известен как место возникновения так называемого социотехнического подхода к организациям.

Основные работы: *The Management of Innovation* (1961).

БЛАУ Петер Мишель (1918, Австрия) – американский социолог. Работал в Колумбийском, Корнеллском университетах, Кембридже, Университете Чикаго.

Основные работы: *The Dynamics of Bureaucracy* (1955); *Formal Organization* (1962); *On the Nature of Organizations* (1974), (в соавторстве с W.R. Scott); *Structural Context of Opportunities* (1994) и др.

БОГДАНОВ Александр Александрович (наст. фам. Малиновский), (1873 – 1928) – философ, экономист, политический деятель, ученый-естествоиспытатель, литератор. Окончил медицинский факультет Харьковского университета. Принимал активное участие в социал-демократическом движении. После революции 1917 г. читал лекции по экономике в Московском университете. С 1921 г. целиком обратился к естественно-научным исследованиям в области гематологии и геронтологии.

В философии Богданов стремился создать собственную систему – эмпириомонизм, во многом сходную с популярной в то время философией Э. Маха. Выдвинул и обстоятельно развил (1913-1917) идею создания науки об общих принципах организации – тектологии (*греч.* tektonikos – относящийся к строительству), закладывающей предпосылки для системного подхода.

Основная работа: *Всеобщая организационная наука (Тектология)*, 1913-1917.

ВЕБЕР Макс (Карл Эмиль Максимилиан) (1864 – 1920) – немецкий социолог, историк, экономист и юрист; работал в университетах Берлина, Фрейбурга, Гейдельберга, Мюнхена. Внес огромный вклад в общую социологию, методологию социального познания, политическую социологию, социологию права, социологию религии, экономическую социологию, теорию современного капитализма. Его труды составили как оригинальную концепцию социологии, так и своеобразное синтетическое видение сущности и путей развития западной цивилизации. Кроме того, в значительной мере определили направление развития социологии XX в.

Основные работы: *Wirtschaft und Gesellschaft* (1985); *Essays in Sociology* (1973).

ДРУКЕР Питер Фердинанд (1909) – первоначально специализировался по международному и государственному праву в университете г. Франкфурта, работал журналистом в Германии и Великобритании; с 1937 г. живет в США. Работал профессором менеджмента в Нью-Йоркском университете, профессором менеджмента и социальных наук в Кларемонте (Калифорния), был консультантом многих крупных компаний. Принадлежит к числу наиболее влиятельных теоретиков менеджмента XX в.

Основные работы: *The Practice of Management* (1954); *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974); *Innovation and Entrepreneurship* (1985); *Managing the Nonprofit Organization* (1990); *Managing for the Future* (1993); *Managing in Times of Great Change* (1995).

МАСЛОУ Абрахам (1908-1970) – американский психолог, один из основателей психологического направления в теории менеджмента. Получил ученую степень доктора психологии в Университете штата Висконсин, впоследствии был деканом факультета психологии в Университете Брандера. Основная его заслуга состоит в создании иерархической теории потребностей.

Основные работы: *A Theory of Human Motivation*; *A Preface to Motivation Theory* (1943).



МАКГРЕГОР Дуглас (1906-1964) – родился в Детройте (США). Докторскую диссертацию защитил в Гарвардском университете (1935) и там же работал, пока не перешел на должность сотрудника в сектор промышленных отношений при Массачусетском технологическом институте (1937). Позднее был руководителем этого сектора. С 1948 до 1954 г. – президент колледжа в г. Антиохе. В Массачусетском технологическом институте работал в качестве профессора по промышленному менеджменту вплоть до смерти (1964).

Основные работы: *The Human Side of Enterprise* (1960); *Leadership and Motivation* (1966); *The Professional Manager* (1967).

МИНЦБЕРГ Генри (1939) – один из наиболее авторитетных теоретиков менеджмента в 1970-1980 гг. (Канада). Получил образование в Университете Монреаля, Массачусетском технологическом институте. Работал приглашенным профессором в разных университетах и бизнес-школах, консультантом большого количества организаций. В 1988 – 1991 гг. – президент общества Стратегического менеджмента. Осуществил попытку синтеза различных организационных теорий. В книге *The Structuring of Organizations* использовал концепцию Д. Томпсона и создал модель организации, состоящую из пяти относительно самостоятельных частей.

Основные работы: *The Nature of Managerial Work* (1973); *The Structuring of Organizations* (1979); *Structures in Fives: Designing Effective Organizations* (1983); *Power in and around Organizations* (1983); *The Strategy Processes: Concepts, Contexts, Cases*, with JB Quinn (1991); *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994).

ПФЕФФЕР Джеффри (1946) – американский социолог. Защитил диссертацию в Станфордском университете (1972). Работал в Университете штата Иллинойс; с 1973 по 1979 г. – в Калифорнийском университете (Беркли). Профессор бизнес-школы Станфордского университета с 1979 г. (Калифорния). Работал приглашенным профессором в бизнес-школе Гарвардского университета (1981-1982).

Основные работы: *The External Control of Organizations* (1981); *Organizational Design* (1978); *Power in Organizations* (1981); *Organizations and Organization Theory* (1982); *Managing with Power* (1992); *Competitive Advantage Through People* (1994).

САЙЕРТ Ричард (1921), МАРЧ Джеймс (1928) – последователи Г. Саймона и его коллеги по Университету Карнеги – Меллона.

Основные работы: *A Behavioural Theory of Organizational Objectives* (1959); *Research on a Behavioural Theory of the Firm* (1959).

САЙМОН Герберт (1916 – 2001) – американский социолог, член Национальной академии наук США, лауреат Нобелевской премии в области экономики за 1978 г. Защитил докторскую диссертацию (1943), работал в ряде ведущих университетов США, в последние годы в Университете Карнеги – Меллона в качестве профессора по вычислительной технике и психологии. В центре внимания его научно-исследовательской работы находятся вопросы принятия решений, разрешения управленческих проблем и искусственного интеллекта.

Основные работы: *The Proverbs of Administration* (1946); *Administrative Behaviour* (1947); *The New Science of Management Decision* (1960).

СЕНГЕ Питер (1947) – американский ученый. Получил степень доктора по проблемам моделирования социальных систем. Директор Центра организационного обучения в Массачусетском технологическом институте.

Основные работы: *The Fifth Discipline* (1990); *The Fifth Discipline Fieldbook*, with Roberts, Ross, Smith and Kleiner (1994).

СКОТТ Уильям Ричард (1932) – американский социолог. Работал в университетах Чикаго, Калифорнии, в течение ряда лет был деканом социологического факультета Станфордского университета

(Калифорния). В 1986 – 1991 гг. – редактор журнала *Annual Review of Sociology*.

Основные работы посвящены проблемам теории организации: *Social Processes and Social Structures* (1970); *Organizations: Regional, Natural and Open Systems* (1981); *Institutions and Organizations* (1995).

ТЕЙЛОР Фредерик (1856 – 1915) – американский инженер, менеджер, «отец научного менеджмента». В работе «Принципы научного менеджмента» обстоятельно развил и обосновал идею, согласно которой лучший менеджмент – это подлинная наука, основанная на строго определенных законах, правилах и принципах, которые применимы ко всем областям человеческой деятельности, и если они правильно применяются, то приводят к поразительным результатам. Система Тейлора предусматривает детальное, научное исследование трудовых процессов и установление жесткого регламента их выполнения.

Основная работа: *The Principles of Science Management* (1911).

ТОМПСОН Джеймс (1920 – 1973) – основатель и главный редактор *Administrative Science Quarterly*.

Основная работа: *Organizations in Action* (1967).

ФАЙОЛЬ Анри (1841 – 1925) по образованию был горным инженером, работал во французской горнорудной компании, сначала в должности инженера, затем в главном управлении. С 1886 по 1918 г. – генеральный директор компании. Файолю принадлежит классическое определение менеджмента и формулировка ряда его основополагающих принципов. Хотя на практике Файоль был связан только с управлением в промышленности, в предисловии к своей классической работе (1916) он настаивает на универсальной значимости менеджмента для любого предпринимательства (большого или малого), во всех сферах деятельности: торговой, политической, религиозной или любой другой.

Основная работа: *Общее и промышленное управление* (1916).

ЭТЦИОНИ Амитаи (1929) – американский социолог. Диссертацию по социологии защитил в Калифорнийском университете (1958). Позднее защитил докторские диссертации по гуманитарным наукам и юриспруденции. Работал в Колумбийском университете (с 1957). В 1969 – 1978 гг. – декан социологического факультета. Был советником Белого Дома (1979 – 1980). Работал в Университете Дж. Вашингтона (Вашингтон), занимался научно-исследовательской работой. Внес крупный вклад в развитие организационного анализа. Создал типологию, базирующуюся на средствах, используемых для контроля участников в организациях. Разработал научно обоснованную систему мер по обеспечению изменений, выживания и интеграции в больших социальных группах.

Основные работы: *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (1961); *Modern Organizations* (1964); *Political Unification. A Comparative Study of Leaders and Forces* (1965); *Studies in Social Change* (1966); *The Active Society* (1968); *Genetic Fix* (1973); *Social Problems* (1975); *An Immodest Agenda* (1982); *Capital Corruption* (1984); *The Moral Dimension* (1990).

## Содержание

Введение. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ.....	2
Контрольные вопросы .....	7
Глава 1. КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	8
1.1. Основания классических теорий организации .....	8
1.2. Всеобщая организационная наука (А.А. Богданов).....	15
1.3. Принципы научного менеджмента (Ф. Тейлор) .....	17
1.4. Общее и промышленное управление (А. Файоль).....	19
1.5. Бюрократия (М. Вебер) .....	21
Контрольные вопросы .....	23
Глава 2. «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР» В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	24
2.1. Гуманитарный подход в менеджменте .....	24
2.2. Теория человеческой мотивации (А.Х. Маслоу) .....	28
2.3. Человеческая сторона предпринимательства (Д. Макгрегор).....	31

2.4. Поведенческая теория социальных целей (Р.М. Сайерт, Дж.Г. Марч).....	35
2.5. Значение символического менеджмента: как эффективнее передавать организационную культуру? (К. Сил, Дж. Мартин).....	40
Контрольные вопросы .....	45
Глава 3. СТАНОВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	45
3.1. Современный идеал научности и менеджмент.....	45
3.2. Критика классических теории управления организациями.....	56
Пословицы управления (Г.А. Саймон) .....	56
Теории бюрократии (Дж.Г. Марк, Г. Саймон).....	65
3.3. Системно-органическая альтернатива .....	68
Механические и органические системы (Т. Берне, Дж.М. Сталкер).....	68
Общая теория систем в приложении к менеджменту (Ф. Каст, Дж. Розенцвейг) .....	71
Концепция формальной организации (П.М. Блау, У. Скотт).....	75
Пять основных частей организации Г. Минцберг .....	78
3.4. Плюрализм организационных моделей .....	83
Организационный выбор: продукт versus функция Л. Уолкер, Дж. Аорш .....	83
Структура, цели и эффективность (А. Этциони).....	91
Определение роли власти в принятии решений (Дж. Пфедфер) .....	95
3.5. Работа с неопределенностью .....	102
Организации в действии (Дж.Д. Томпсон) .....	102
Модель информационных процессов (Дж. Гэлбрейт).....	110
3.6. Методологические уроки общих теории организации .....	116
Контрольные вопросы .....	121
Глава 4. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	122
4.1. Два подхода к организационным изменениям.....	122
Контрольные вопросы .....	132
Литература .....	132
Теоретики организационного управления.....	135