



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ЮНИТА 1

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ
ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

МОСКВА 1999

Разработано: А.П.Овечкиным, канд.филос. наук,
А.Г. Московцевым, докт. техн. наук

Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений

КУРС: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- Юнита 1. Основные концептуальные положения теории организации.
- Юнита 2. Законы и принципы организации. Организационная культура.
- Юнита 3. Организация промышленного производства.
- Юнита 4. Планирование производства.
- Юнита 5. Планирование труда и заработной платы.
- Юнита 6. Методы планирования и прогнозирования производства.

ЮНИТА 1

Содержатся основные понятия и узловые положения, раскрывающие смысл и содержание теории организации.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 4

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
ЛИТЕРАТУРА	5
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР	6
От элементов организации к организации как элементу	6
Методология анализа организаций	9
Понятие социальной организации	11
Управление организациями	11
Типология организаций	20
Подходы к понятию “организация”	28
Организация как управленческий объект	29
Классификация организаций	30
Виды хозяйственных организаций	33
Типология организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в соответствии с российским законодательством	34
Хозяйственная организация как объект социологии	36
Типы структур управления организациями	42
Виды бюрократических структур управления организациями	45
Виды органических структур управления организациями	48
Миссия организации	52
Цели организации	54
Современный менеджмент	58
Целепостановка в управленческой деятельности. Категория “цель” и значение целепостановки в управлении	58
Разнообразие целей управления и признаки классификации	60
Использование целепостановки для формирования организации ...	62
Общие правила постановки и требования к формированию целей, оценка целеосуществления	64
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	67
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Организация как система. Отграниченность, целостность, автономность организации. Интегративные характеристики организации и ее функции.

Социальная организация. Определение организации. Основные свойства социальной организации. Организация как объект или субъект. Хозяйственные организации. Их основные черты и особенности. Классификация организаций.

Организация и управление. Системный характер и содержание управления организациями. Структура управления. Цели организаций. Теория организаций и ее место в системе научных знаний.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

- * 1. Виханский О. С. Стратегическое управление. М., 1998.
или
- * 2. Пригожин А. И. Современная социология организаций. М., 1995.

Дополнительная

- * 3. Смирнов В. Г. Организация как объект управления // Российский экономический журнал, 1995. N 12.
- 4. Радченко Я. В. Целепостановка в управленческой деятельности // Российский экономический журнал, 1996. N 1.
- * 5. Румянцева З. П. Понятие и принципы построения управленческих структур // Российский экономический журнал, 1996. N 4.
- * 6. Радаев В. Хозяйственная организация как объект социологии // Российский экономический журнал, 1995. N 2.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, использованные при составлении тематического обзора.

Современный Гуманитарный Университет

**ОТ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ К ОРГАНИЗАЦИИ
КАК ЭЛЕМЕНТУ**

Организация как объект. Организации создаются людьми для определенных общественных целей. В этом заключается сам смысл их существования. Организация - элемент общественной системы. Можно подойти к этому вопросу и с другой стороны и констатировать, что общество можно рассматривать как систему организаций. Они - самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. В предельном случае его элементарной частицей можно считать отдельную личность. Но структурный первоэлемент его - организации (наряду с семьей, товарищеской группой и т.д.). Все эти элементы активно взаимодействуют между собой, образуя общую целостность. Однако в интересах научного анализа, исходя из предмета изучаемой нами науки, целесообразно выделить общественную подсистему организаций для выявления ее специфических закономерностей.

Отсюда ясно, что:

- чем отчетливее организация будет осознавать себя элементом общественной системы, тем более гармонично она впишется в нее, будет иметь больше перспектив;
- стратегические цели организаций должны включать в себя общественные цели или коррелироваться с ними;
- налаженное взаимодействие между организациями на основе таких целей - залог здоровья, продуктивной и эффективной жизнедеятельности общества.

Организация как субъект. Как организация не существует без общества, так и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Зависимость общества от деятельности организаций позволяет рассматривать их не только как объекты общественного воздействия, но и как активные субъекты, влияющие на жизнь общества. Субъектами общественной жизнедеятельности их делает и другая причина. Организация, будучи сама системой, имеет свою, относительно независимую от общества жизнь и, в частности, специфику деятельности, цели и интересы, социальный микроклимат, ролевое распределение. Все это и многое другое заставляет социум учитывать "индивидуальность" организации и приспосабливаться к ней, а организации, исходя из объективных закономерностей своего развития, выдвигать определенные требования к обществу, вносить в него свой продукт или услугу и тем самым в известном смысле влиять на общественную жизнь. "Индивидуальность" организации, ее уникальность составляют ценнейшее достояние общества и ее самой. Более того - отсутствие или недостаток организаций какого-либо типа есть одна из форм так называемой социальной бедности, неразвитости общества. Например, у нас еще плохо обстоят дела со сферой услуг. А политических партий - избыток, что тоже не является признаком общественного здоровья.

Зато появление больниц типа "хоспис" (помощь обреченным на смерть), общества "Мемориал" (поддержка жертв советских репрессий), будь они даже в малом числе, составляют общественное достижение, поднимают уровень совершенства страны.

Уникальность организации, способность иметь свое лицо - важный фактор ее выживания и успеха на рынке. Редкая и ценная услуга надежнее закрепляют за ней экономическую или статусную нишу, репутацию и известность. Многие

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

коммерческие фирмы специально разрабатывают, культивируют свою специфику, отличия от других, своего рода "жирафизм" (способность в чем-то возвыситься над другими) как часть своей идеологии, стратегии, имиджа.

Организация как посредник. Организация является основным звеном в отношениях между личностью и обществом, государством. Обычно индивид не имеет прямой, непосредственной связи с обществом, а связан с ним только опосредованно через промежуточные структуры, главная из которых - организация. Это опосредование не может быть простым "брокерством", прямой стыковкой того и другого, поскольку организация имеет и свои собственные цели. Через них преломляются интересы индивида и общества и образуется слой интересов, не совпадающий полностью ни с общественными, ни с личными.

Понятно, что при рассмотрении взаимозависимостей общества и организаций нельзя обойтись без учета типа общности, характера его развития, исторических традиций и современного его состояния. Но в любом обществе организация есть его важная часть, она активно влияет на него и выполняет серьезные социальные функции, соединяя индивида с коллективом, а через него - с обществом.

Так, через любительские организации рыболовов, коллекционеров, автомобилистов и т.д. граждане могут успешно отстаивать свои интересы в кругах власти, а через партии проводить свои взгляды, идеалы. Но и государству удобнее иметь дело с объединенными категориями людей, чем со стихийной массой: с руководителями профсоюза, национального движения легче разрешать конфликты трудовые или этнические.

И вообще, люди склонны, особенно в кризисных, напряженных ситуациях, спланиваться в организации на разной основе. Прежде всего это касается различных социальных меньшинств: инвалидов, безработных, национальных групп, страдающих общей болезнью и др.

Организация и среда. Из факторов, влияющих на жизнедеятельность организаций "извне", следует назвать два основных: общественный уклад и конкретная среда.

Воздействие общества на организации многообразно, как сама жизнь общества. Жизнь организаций, их деятельность зависят от типа общества, степени его развитости, интеграционных связей и ориентаций, традиций, самых различных экономических, политических, правовых, социально-нравственных, демографических и других факторов общественной жизни, от степени культурной развитости и от многого другого. Эти факторы, конечно, влияют на организации в разной степени - непосредственно, и более сложным, "кружным" путем; по-разному в разное время - и тем не менее организации постоянно находятся под их воздействием. Примечательными чертами второй половины XX века, серьезно изменившими организационные системы и связи, стали конвергенция социальных систем и коммуникативный скачок, в частности скачкообразное расширение мирохозяйственных связей, информационный взрыв, компьютерная революция в рамках НТП. Огромные перспективы перед организациями всех стран открываются с началом процесса разрешения глобальных проблем, в частности с устранением непосредственной угрозы ядерной войны. Ясно, например, что это существенным образом скажется на организационной структуре общества, так как в ней уменьшится доля предприятий ВПК.

В свою очередь, организации прямо и косвенно влияют на состояние общественных отношений (производственных и политических), на макросоциальные процессы (например, научно-техническая революция), на достижение общественных целей (производство материальных благ). Бригадный подряд, хозрасчет, самокупаемость, приватизация, другие

эксперименты, широко распространявшиеся в разное время в общественном масштабе, начинались в конкретных организациях. Они стали полигонами для испытания новых методов хозяйствования, по которым живет сейчас вся страна.

Особо следует сказать о противоречиях организаций с обществом. Такие противоречия неизбежны в любом обществе, и весь вопрос в том, как они разрешаются. В нормальном противоречии всегда заложен конструктивный потенциал, который при разумном подходе к такому противоречию обогащает материально или духовно общественную жизнь. Однако всегда существует большая или меньшая опасность перерастания противоречия в конфликт. Это происходит по ряду причин, таких, как групповой (организационный) эгоизм, консерватизм общественного устройства и властей придерживающих (вспомним "шабашников"), извращенные отношения господства - подчинения.

Конкретная социальная среда, в окружении которой находится организация, также предопределяет ряд ее особенностей. Демографическая обстановка в регионе существенно сказывается на составе той рабочей силы, на которую может рассчитывать предприятие (возраст, пол, традиции, ценностные ориентиры). Образовательный, культурный уровни населения влияют на тип производства, качество продукции и т.д.

Пожалуй, самое большое влияние среды обитания организации на ее деятельность оказывается типом деловой культуры, господствующим среди населения региона. **Деловая культура** - это нормы, ценности, стиль отношений, характерные для населения страны, национального уклада данной территории в процессе труда и обмена. Известны различия между типами деловой культуры американцев, европейцев, японцев. Известно и то, как эти различия сказываются на качестве труда, склонности к нововведениям, взаимной обязательности в отношениях и на общем успехе.

Пример. В советское время в одном из городков Средней Азии, где постоянно высокой была безработица, у руководителя одного из заводов спросили: раз так много людей за воротами стремятся попасть к вам на любое рабочее место, то вы можете жестче требовать качества работы, дисциплины и т.п. "Нет, - ответил он, - не могу. Положим, я уволю кого-то, но на их место придут такие же. И если у него где-то умер родственник, то он уйдет на неделю-другую, несмотря на последствия для производства. А размер заработной платы в сознании многих здесь связан скорее с должностью и привилегиями, а не с трудом".

Конечно, в рамках одной и той же деловой культуры могут складываться разные типы организационной культуры. Ибо некий коллектив единомышленников иной раз в состоянии сформировать у себя иные нормы, ценности, отношение к работе, ориентируясь на более успешные стандарты и даже "заразить" ими среду.

Так что деловые организации сами во многом формируют окружающую их социальную среду, концентрируя вокруг себя определенный состав населения. Известно, что сосредоточение в некоторых регионах текстильных предприятий привело там к неблагоприятному демографическому сдвигу. Предприятия создают в регионах соответствующие профессиональные контингенты населения. Они, наряду с культурными, учебными организациями, влияют на образовательный и культурный уровень населения. От социальной политики предприятия зависят образ жизни и быт окружающего населения, ибо такое предприятие нередко оказывается держателем средств на строительство жилищ, организацию бытовых служб, содержание домов культуры, на отдых, здравоохранение и т.д.

Коммерциализация экономики ведет к значительному усилению роли

деловых организаций в общественной жизни. Уже сегодня они приняли на себя многие функции государства, в частности относительно своих работников.

МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИЙ

Итак, **организации** относятся к числу сверхсложных систем: они состоят из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду)... Для объекта такой сложности приходится строить и сложную методологию.

Системность и диалектика. Именно *системный подход* позволит нам рассмотреть организацию как систему, как целое, так как основной его принцип - это принцип интеграции. От него происходит цепь производных принципов, главные из которых - *целостность объекта и комплексность его анализа*.

В то же время в практическом применении системного подхода (то есть в применении его к исследованию и построению конкретных типов объектов) заметен упор на равновесие системы, ее внутреннюю непротиворечивость. Явно или нет, но именно так нередко трактуется сущность целостности. В своих крайних выражениях такие установки доводят образ системы до замкнутости и неподвижности, лишая ее динамики, источников развития.

Но это динамичные, социальные объекты, живущие своей жизнью, противоречивые, развивающиеся. Целостность их относительна, развитие их - неизбежно. Для анализа таких объектов давно и эффективно *применяется диалектический метод*.

Неоспоримым достоинством диалектического метода является ориентация на разложение объекта на противоположности, поиск источника его самодвижения во внутренних противоречиях. В диалектическом освещении объект выглядит напряженным, изменчивым. Основа его функционирования - взаимодействие противоречивых свойств, одновременно ему присущих. Сочетание обоих этих способов анализа действительности - сегодня очень актуальный и не вполне решенный вопрос. Но можно считать несомненным преимуществом использование их в единстве, во взаимодействии.

Тенденции развития науки подводят исследователей к необходимости разработки системного подхода на диалектической основе как единой общенаучной методологии, имеющей действительно новые возможности. Такой подход является наиболее оптимальным для изучения организаций.

Системный подход на диалектической основе состоит в рассмотрении объекта в напряженном равновесии, то есть через выделение в нем существенных противоречий как основы его развития. Разумеется, такой подход принимает как аксиому то, что противоречия неизбежны и естественны для сложных, многомерных систем.

Системный подход знает один главный способ анализа объекта - через разложение его на подсистемы. Тогда в центр внимания выдвигаются структурные связи объекта, взаимодействие его составных частей. Диалектика же вводит другой принцип анализа объекта - через его разнокачественность, тождество в многозначности. Иначе говоря, один и тот же объект, в одно и то же время обладает существенно разными, во многом противоположными качествами. Без такого способа анализа объекта иногда просто нельзя обойтись. Скажем, невозможно конструировать автомобиль только как транспортное средство, отвлекаясь от накладываемой на него потребителем функций социального престижа, хотя, конечно, эти функции в чем-то противоположны.

Системный подход на диалектической основе предполагает определение внутренней противоречивости сложной системы как целого. Именно такой целостной, но сложной, противоречивой системой является организация.

Системный подход на диалектической основе отнюдь не есть некая новая общенаучная методология. Напротив, вся суть здесь в закономерном сочетании уже сложившихся и широко распространенных приемов построения научного знания. Это естественная и позитивная тенденция.

Функции организаций. Пользуясь этим методом, можно посмотреть на одну и ту же организацию одновременно с трех сторон:

- организация создается как инструмент решения общественных задач, средство достижения целей. С этой точки зрения на первый план выступают организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивы и стимулы персонала и т.д.;

- организация складывается как человеческая общность, специфическая социальная среда. С такой позиции организация выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности - конфликтности и т.д.;

- организация может быть рассмотрена как безличная структура связей и норм. Предметом анализа организации в этом смысле выступают ее организационные связи, построенные иерархически, а также ее связи с внешней средой. А основные проблемы здесь - равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость и т.д.

Разумеется, все эти свойства организации имеют лишь относительную самостоятельность, между ними нет резких граней, они постоянно переходят одно в другое. Более того, любые элементы, процессы и проблемы организации должны быть рассмотрены в каждом из этих трех измерений, так как они выступают здесь в различных качествах. Например, индивид в организации есть одновременно работник, личность и элемент системы. Организационное подразделение есть функциональная единица, малая группа и подсистема.

Очевидно, что перечисленные "социальные роли" организации задают ей неодинаковые, во многом противоречивые ориентации. Однако, пока она нормально функционирует, она остается в равновесии. Это равновесие между ролями организации подвижно за счет постоянных смещений в сторону одной из них, причем новое равновесие достигается через изменения, развитие организации как целого, как системы. Именно противоречивое соотношение этих ориентаций и составляет суть и основу организационных проблем.

Интеграция знания. Исключительная сложность организации как системы заставляет нас поговорить еще об одной проблеме ее изучения. Мы неоправданно ограничили бы свои возможности, если бы пытались изучить организацию в рамках только одной науки. Дело в том, что разные аспекты жизнедеятельности организаций "подведомственны" разным наукам. Это как человек, которого изучают и философия, и психология, и биология, и медицина и прочие науки. При изучении сложных систем всегда так: науки разные, а объект один. Но чтобы постичь его в целостности, науки тоже должны объединиться. И современное состояние науки дает такую возможность. Мы говорим о междисциплинарном подходе.

Не стоит повторять выводы о больших его преимуществах. Важнее увидеть известную ограниченность его, указывающую на принадлежность к промежуточному, хотя и необходимому этапу объединения знания. Для этого этапа характерно то, что интеграция наук здесь лишь частичная и по частным поводам. На сегодняшний день междисциплинарное изучение объекта не дает целостного знания о нем. Можно предположить, что нарастание процесса интеграции наук приведет к формированию следующей стадии соединения знания, стадии общедисциплинарной, когда взаимопроникновение специальных областей науки создает новое качество - интегральное знание без профессиональных перегородок, так сказать, знание постдисциплинарного уровня.

Разобщенность современного знания об организациях ограничивает возможности сведения административно-правовой, экономической, социально-психологической, кибернетической моделей организации, понятия и ценности которых подчас оказываются несовместимыми, даже в случае употребления одинаковых слов. Так, "самоуправление" в кибернетике означает автономию организации, в социологии же под ним подразумевают проблему участия.

Постдисциплинарный подход означает раскрытие нового, углубленного содержания и смысла такого явления, представление его как целостности, "стереофонически", а значит, и новые оценки и управленческие выводы. Так, конфликт, взятый из одного измерения, выступает как форма дезорганизации в другом измерении, но может оказаться весьма функциональным, результативным в третьем. Интегративная методология основывается на объективном единстве всех проявлений реального объекта.

При постдисциплинарном подходе речь идет о разных свойствах одного и того же явления. Интеграция знания требует взаимной и совместной интерпретации объекта. Это значит, что каждый угол зрения на организацию также нуждается в своем самостоятельном развитии, но в рамках целостной науки.

Выход исследований на постдисциплинарный уровень задает им новую меру комплексности подхода за пределами специализации.

ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопрос о том, что такое организация, имеет беспокойную историю, наполненную борьбой между различными частнонаучными тенденциями, претендующими, однако, на универсальность. Подобное состояние не преодолено и сегодня. Пока нет какой-либо общей теории организации, признанной всеми. Хотя активные поиски в этом направлении ведутся рядом наук: теорией систем, праксеологией, кибернетикой и др. Пожалуй, главная трудность состоит в слишком ограниченном наборе единых признаков, свойственных организационным системам разной природы (техническим, биологическим, социальным). Иерархичность построения, по-видимому, - единственный бесспорный признак, свойственный всем им. Но уже функциональность, то есть назначение системы, трудно просматривается у организмов ("для чего" они?); у социальных организаций она проявляется через цели.

Потенциальный порок системы представительства и коллегиальных решений все мы видели и ощутили практически на работе нашего парламента, - это сложность согласования действий избранной группы людей. Это люди, облаченные властью, собрались вместе, отягощенные грузом делегированных им проблем. Каждый из них искренне стремится их решить, каждый считает их наиболее важными, над каждым довлеет груз ответственности и необходимости отчитаться перед доверившими ему людьми. В итоге начинается борьба за свои приоритеты. Кто-то добивается большего, кто-то меньшего - но в любом случае груз сопротивления слишком велик, субъективность предпочтений слишком очевидна, чтобы обеспечить безукоризненную работу.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Иногда от людей, успешно работающих над созданием сложных машин, систем автоматического регулирования, можно услышать вопрос: хотя управлением социальными объектами люди занимаются многие тысячи лет, а техническим - недавно, почему последнее достигло гораздо большей точности,

надежности, результативности? Дескать, станок сегодня более управляем, чем выпускающее его предприятие. Почему ракета не полетит, если все не рассчитать, а организация будет работать и при руководстве "на глазок"?

Управление техникой и людьми. Поставим сначала встречный вопрос: насколько правомерно такое сопоставление? Технические и социальные объекты имеют разную природу. И разница эта видна во всем: в их составе, целеобразовании, "поведении" и т.д. Они совершенно не сопоставимы и по сложности. Главное же в том, что социальное управление есть отношение субъект-субъектное, при котором объект воздействия также имеет свои цели, интересы, волю. И он отнюдь не однозначно реагирует на разные методы и формы управления. Так что вряд ли можно построить развитие науки об управлении организациями строго по образцу наук технических, прежде всего через максимальную ее математизацию, хотя использовать этот опыт можно и нужно. Об этом важно сказать потому, что в теории организационного управления работают немало профессиональных инженеров и математиков, и невольно привнесение сюда стереотипов мышления из их прежних сфер занятий может принести вред. Ведь при всей несомненной пользе таких методов социальное управление имеет свои специфические особенности, трудности, возможности и границы, неведомые управлению техническими системами.

В то же время опыт, интуиция, здравый смысл занимают в управлении большое место, а иногда и господствуют в нем. Руководители, хорошо владеющие искусством управления, - ценное общественное достояние. Но в чем-то такой способ управления и ограничен. Во-первых, это искусство почти не передаваемо другим, как и всякое искусство, основанное на таланте. А во-вторых, способными к искусству управления, "талантливыми" оказываются далеко не все, отчего управление становится похожим на таинство.

В управление социальными системами вносит большую трудность присутствующий здесь сильный субъективный момент, выражающийся в интересах. Любые отношения между людьми, отношения по управлению тоже, никогда не могут быть чисто рациональными, только служебными, исключительно официальными. В них неизбежно проявляются личные, групповые интересы, воздействуя на эти отношения, преломляя их через себя. В организации происходит сложное взаимодействие целей с организационными, групповыми, индивидуальными организациями ее работников, причем вклад разных работников неодинаков и зависит от их статуса в организации, активности и т.д. И это важнейшее отличие социального управления от технического.

Поэтому, если уж сравнивать их, то можно сказать, что в социальной сфере управление продвинулось и дальше, чем в технической, если сопоставить степень сложности социального объекта (где объект - тоже субъект) и технического.

Управление везде имеет свои пределы. Некоторые из них порождаются самой природой управления, другие - особенностями процесса управления, его субъектов. Потому управляющее воздействие по сути своей связано с риском: как отреагирует объект, осуществится ли намеченное?

Чем больше неопределенного, непредвиденного, тем выше риск. И чем выше риск, тем менее прогнозируемы результаты управления. Строго говоря, непредвиденное будет всегда, ибо абсолютное знание невозможно. Надо, однако, отличать непредвидимые в принципе явления от непредвиденных, но предвидимых. Разным наукам известен феномен объективной случайности, наступление которой так или иначе неизбежно. Другое дело - просчеты субъективные, которых можно было бы избежать. Но проблема всегда в том, как отличить первое от второго? Ведь риск - понятие не только логическое,

но и социальное: степень его оценивается в зависимости от квалификации, требовательности, ответственности и т.д. Не проявил одно из этих качеств, и риск становится неоправданным.

Управление действительно имеет собственные трудности. И чтобы правильно оценить управленческое действие, надо знать их специфику. Завышенные ожидания, идеализация чревата разочарованиями. Социальное управление - сложная, многоплановая деятельность, со своими противоречиями и достижениями. Оно - один из факторов более широкой системы социального регулирования.

Три слагаемые управления. Управление обычно отождествляется с целевым воздействием на объект через приказ, задание, стимулирование, координацию и т.д. Но это не совсем верно, так как такое воздействие есть лишь одна из частей социального управления. И хотя значение его действительно великое, реальное место и роль целевого воздействия можно оценить лишь в сочетании, в единстве с двумя другими составляющими управления в организации. Имеются в виду **организационный порядок**, понимаемый как система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику, и самоорганизация, то есть спонтанное регулирование.

Таким образом, в социальных системах (группах, организациях, регионах и т.д.) действуют *три основных типа социальных регуляторов*. Сущность и функции каждого из них, а также методы их взаимного согласования будут рассмотрены ниже.

Целевое управленческое воздействие. Механизм целевого управленческого воздействия состоит из целеполагания и целеосуществления. Другими словами, цели должны быть осуществимыми, а вся деятельность должна полагаться постановкой целей. Суть же самого процесса управления состоит в достижении запланированного результата.

Единство целеполагания и целеосуществления - это *основа эффективности социального управления*. Поэтому целевое управляющее воздействие реализуется через два этапа деятельности по управлению: определение целей-заданий и разработка технологии их реализации. С точки зрения конечного итога они равноправны. Номинальное "хронологическое" первенство первого перед вторым в действительности нередко оборачивается реальной обратной зависимостью, ибо выбор целей во многом предопределяется наличием и возможностями соответствующих технологий. Выработка целей - это разновидность социального творчества, в котором объективные и субъективные моменты находятся в сложном соотношении. Цели, задаваемые управлением, не могут быть прямо выведены, "вычислены" из объективного хода развития какой-либо социальной системы (общества, организации), ибо их содержание неизбежно оказывается под воздействием интересов (личных, коллективных, общественных), преобладающих в данных условиях.

Главной характеристикой деятельности по реализации цели является ее **целесообразность**, т.е. соответствие результатов процесса и технологии данной цели. Поэтому основными задачами в процессе осуществления целей являются:

- предупреждение отклонений от цели;
- координация процессов достижения разных целей;
- интеграция многих актов и субъектов деятельности в направлении общих целей и т.д. Такие контрольные функции необходимы, так как неизбежны и закономерны отклонения в ходе реализации целей, ибо задание цели не тождественно ее принятию, организационные цели-задания не исчерпывают многообразия групповых и личных интересов, цели одной подсистемы - лишь

средства для другой и т.п. Кроме того, надо учитывать необходимую эволюцию самих целей, их преобразования, изменение их соотношения и последовательность.

Целевое управляющее воздействие возможно осуществлять не только при наличии определенной ценностной ориентации, но и при соответствующей "технологической" разработке (соотношение целей, средств, процедур, методики и др.). Отсюда закономерно выделение некоторой категории работников, специально и профессионально занимающихся управлением, что обособляет их от прочих работников-исполнителей. Относительное профессиональное обособление решения от исполнения, в свою очередь, означает разделение на управляющих и управляемых и порождает отношения власти. Поскольку такого рода отношения получают всеобщий характер, система управления выступает как особый социальный институт. На всех его уровнях, хотя и в разных формах, воспроизводится отношение между двумя организационными подсистемами - управляющей и управляемой. Все звенья управления, кроме высшего и низшего, выступают в двух ипостасях: как управляющие по отношению к нижестоящим и как управляемые относительно более высоких управленческих звеньев.

Существуют два вида целевого управляющего воздействия, которые различаются главным образом источником такого воздействия.

Управление социальными объектами (организациями) может осуществляться извне, когда орган управления находится за рамками самих объектов. Так, например, фирма управляет своими предприятиями, областной центр - районами и т.д. Подобное "**внешнее**", или **централизованное управление** позволяет достичь большой степени концентрации управленческой энергии. Его *преимущества* - обзримость максимального числа звеньев системы и единое целенаправленное воздействие на них, исходя из интересов целого. Его *недостатки* - ограниченность интеллектуального потенциала единого управляющего звена, отрыв его от задач и интересов низовых звеньев, отсутствие личной заинтересованности.

Управление социальным объектом извне имеет место не только в межорганизационных отношениях и в масштабах сколь угодно больших систем общества. Этот принцип действует и в атомарных организациях, определяя их структуру (соподчинение между участком, цехом и заводоуправлением, единоначалие). Точнее говоря, тип организации управления на предприятии получает свое продолжение в отрасли и далее. Иерархическое строение - древнейшее и универсальное - лишь модифицируется в зависимости от специализации.

Но "внешнее" управление представляет собой лишь один из видов целевого управляющего воздействия. Другим является самоуправление.

Каким бы развитым и совершенным не было бы централизованное управление, всякая организация обладает некоторым диапазоном собственных решений и имеет поэтому свой орган управления, являющийся частью самой организации, одним из ее подразделений. В этом смысле всякая социальная организация (предприятие, город, вуз и т.д.) является самоуправляющейся системой, то есть включает в себя управляющую и управляемую подсистемы.

Снова отметим, что следует различать кибернетическое и социологическое понимание самоуправления. Ведь с точки зрения кибернетики система считается самоуправляющейся, если она обладает автономией по отношению к среде и ее поведение не полностью детерминировано извне. Фактически сказанное можно отнести к любой организации. С социологической точки зрения **самоуправление** выступает как участие всех членов организации, коллектива в выработке общих решений. Поэтому, например, передача прав на некоторые

решения из заводоуправления в так называемые центры финансовой ответственности означает не автоматическое расширение самоуправления в социологическом смысле, а лишь важную предпосылку к нему.

Разумеется, участие работников в решении общих вопросов не отрицает необходимости отдельного органа управления и профессиональной компетенции в этой области вообще. **Технология современного управления** - это квалифицированное техническое, правовое, организационное обоснование решений, рациональные процедуры их согласования, контроль за исполнением и т.д. Любое самоуправление предполагает сочетание демократизма со специализацией, что определяет его не только производственную, но и социальную эффективность. При этом различие между управляющей и управляемой подсистемами данной организации отчасти преодолевается, т.к. объект управления в некоторой степени становится и субъектом его.

В отношениях по управлению участвуют несколько категорий работников: высшие руководители, руководители среднего и низового звена, рабочие цехов, служащие (инженеры, экономисты, юристы и т.д.) заводоуправления, акционеры внутренние и внешние. Их интересы и цели различны. Но только при их существенном совпадении возможно функционирование предприятия или учреждения. Скажем, высшие руководители стремятся тратить заработанные заводом средства в гораздо большей мере на развитие производства, чем на зарплату. Рабочие часто недооценивают значения таких трат, не вникают в их целесообразность и требуют повышения своих заработков. Внешние акционеры могут настаивать на росте дивидендов, а внутренние больше озабочены ростом зарплат. Как видно на рис.1 их цели, интересы могут совпадать лишь частично.

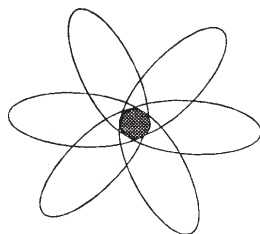


Рис. 1. Соотношение целей различных категорий работников в организации

Задача управления - максимально расширить совпадающий спектр и (или) усилить его скрепляющую роль. Самоуправление - есть наиболее эффективный механизм согласования целей, а значит и решения этой задачи.

Организационный порядок. Деятельность по управлению никогда, конечно, не происходит в еще неорганизованном пространстве. "Живой" управленческий труд происходит в среде множества норм, целей, связей, сформированных ранее. И по отношению к работе управляющего они выступают как объективные условия, ограничения. Управляющий действует в рамках этой, от него во многом не зависимой, нормативной системы.

Происхождение ее имеет двойные корни. Отдельные элементы такой системы складываются стихийно, как следствие длительного взаимодействия (межличностного, группового, массового), но не профессионального нормотворчества. Остальные представляют собой результат предшествующего управленческого труда. Вместе они составляют сложный социальный порядок, который для управляющего выступает как данный, как часть окружающей

реальности - наряду с рабочей силой, оборудованием и прочим. Управляющий застаёт его уже готовым, созданным или сложившимся до него.

Деятельность по управлению, как и всякий труд, нацелена на определенный результат и имеет свою продукцию. Продукты управленческого труда, будучи произведены, приобретают затем относительно самостоятельное существование. Продукция "прошлого" управленческого труда довольно разнородна.

Она реализуется, например, в организационных отношениях, в частности в таких элементах этих отношений, как право, административный распорядок, режим и другие правила. Продуктами управления являются связи: позиции, зависимости, структуры, а также такие объекты, как целевые группы, организации, социальные институты. "Прошлый" управленческий труд воплощается и в фактах сознания: целях, установках, знаниях, представлениях и т.д. Овеществляются они в материальных формах: документах, технических средствах.

Со временем развитие управления приводит к значительному накоплению продуктов "прошлой" управленческой деятельности. Последствия указанного накопления неоднозначны. С одной стороны, таким образом суживаются возможности целенаправленного регулирования; с другой - управление получает в свое распоряжение все больше средств воздействия. Но в любом случае нарастание продуктов "прошлой" управленческой деятельности приводит к расширению и усложнению социального управления. При этом оно в возрастающей степени определяется накопленной продукцией такой же деятельности в прошлом. По-видимому, здесь мы имеем дело с исторической закономерностью, характерной для развития - труда вообще: усиливается господство "прошлого" труда над трудом "живым", зависимость второго от первого.

В подобном соотношении есть важное преимущество. Дело в том, что социальный порядок, в котором объективируется также и "прошлый" управленческий труд, обладает свойством безличности. Он срабатывает в какой-то мере независимо от индивидуальных особенностей его конкретных носителей. Например, включение в организацию возможно только через должность, принятие какой-либо должности одновременно требуют определенного типа поведения, уклонение от него неизбежно вызывает санкции и т.д. Иначе говоря, речь идет о своеобразном явлении *социального автоматизма*. Последний обеспечивает известную стабильность коллективного взаимодействия и дает возможность экономии управляющей энергии: "работает" порядок, а не руководитель, правят законы, а не люди.

Кроме того, социальный, а в нашем контексте - организационный, порядок является важным элементом преодоления субъективизма в управлении, ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего: сэкономленную управленческую энергию он может направить на дополнительное число объектов. Правда, при этом надо помнить, что отношение к накопленному наследию исторически изменчиво, поэтому нельзя принимать его автоматически, оно требует актуального критического анализа. Однако и с этой поправкой прошлый управленческий труд играет незаменимую роль в современной практике управления.

Примечательной особенностью организационного порядка следует также считать его принципиальную неполноту. Он никогда не в состоянии контролировать все элементы организационных отношений, всегда оставляя внутри себя пустоты, допуски. Отчасти это происходит намеренно, отчасти же - из-за естественной недоразвитости, ограниченности социального нормирования. Известную роль играет и отрыв от современной практики: обобщение прошлого труда не позволяет решать конкретные одноразовые

задачи, изменение отношения к нему ведет к избирательности, какие-то элементы накопленного опыта устаревают и требуют замены новыми. Такие "полости" в рамках организационного порядка заполняют деятельность по управлению, "живой" управленческий труд.

Разумеется, управленческий труд способен не только на восполнение порядка, но также на изменение и создание новых его элементов. Более того, организационный порядок в какой-то мере служит средством целевого управляющего воздействия, в котором реализуется деятельность по управлению. Но вместе с тем возможности такого воздействия всегда ограничены рамками организационного порядка, как бы подвижны и условны они не были.

Самоорганизация. Далеко не все в обществе и в организациях подвержено целевому управлению и охватывается порядком. Однако их отсутствие не означает полной неуправляемости. Механизм управления в этом случае строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, которые являются естественным продуктом функционирования социальных систем. Такой процесс управления и является **самоорганизацией**. Если целевому воздействию подвержены не все социальные процессы и явления, то самоорганизация присуща любой социальной системе.

Социальная самоорганизация проявляется в обществе на всех его уровнях - начиная с него самого и кончая малыми группами. Отличительные ее свойства - самопроизвольность, отсутствие единого организующего начала. Это не значит, конечно, что элемент субъективного, человеческая воля, план, цель здесь полностью исключены. Но они не выступают как сознательно образуемая общая основа процесса. При этом каждый преследует свою цель, но процесс, который в итоге возникает, оказывается самосовершенствующимся. То, что на уровне индивида есть целенаправленное поведение, на более широком уровне теряет субъективную целенаправленность и выступает как самоорганизация системы.

Примером такой самоорганизации являются многие демографические процессы - воспроизводство населения, бракоразводные процессы, миграция и т.д. Эти процессы остаются таковыми в своей основе, несмотря на элементы целевого воздействия на них (право, стимулы). Все более значительную роль в современном обществе играют экономические факторы самоорганизации. Известно, что колебания потребительских предпочтений, спроса на различные товары оказывают большое влияние на производство, а значит, и на целевое управление.

Особую группу социальных регуляторов составляют некоторые элементы общественного сознания, воздействующие на массовое поведение (традиции, обычаи). Действуя через механизм общественного мнения, они являются важной формой социального контроля. Несомненна здесь роль и различных состояний массового сознания, настроений отдельных слоев и групп - энтузиазма, отчаяния, решительности и т.п.

Самоорганизация является продуктом социального взаимодействия и происходит в массовом, коллективном или групповом масштабах. В реальных общественных отношениях самоорганизация как особый процесс социального управления проявляется в сочетании с целевым управляющим воздействием. Особенно тесным это сочетание является на уровне конкретных организаций, о чем мы подробнее еще будем говорить.

Таким образом, самоорганизация представляет собой один из важнейших факторов социального управления. Продукты самоорганизации, как и целевого управляющего воздействия, образуют организационный порядок, с которым люди соотносят свое поведение (общепринятые нормы, ценности).

Интеграция управления. Итак, механизм социального управления не

сводится лишь к целевому управляющему воздействию, но включает в себя организационный порядок и процессы самоорганизации. Этот факт должен лежать в основе социологического анализа управления, отсюда вытекают и некоторые важные проблемы организации управления социальными системами.

Как отмечалось выше, целевое управляющее воздействие выступает в двух разновидностях: "внешнее" управление и самоуправление; в организационном порядке оно объектируется "прошлым" управленческим трудом и дополняется неформализованными социальными нормами; самоорганизация проявляется как процессы массового, коллективного и группового регулирования.

Соотношение всех этих факторов сложно, иногда противоречиво. Постоянно происходят их взаимопроникновение, переход одного в другой. Более того, в ряде случаев они оказываются взаимозаменяемыми, так как одни и те же результаты могут быть продуктом разных процессов управления. В то же время они могут иметь и различную направленность, противодействовать один другому. Из этих особенностей взаимодействия разных составляющих управления вытекает важная социальная задача: определить место и функциональное значение каждого из них, построить их взаимодействие в единстве, во взаимосвязи. Эта задача стоит как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельных его систем.

В СССР господствовали культ целевого управления и страх перед самоорганизацией. Социальный, организационный порядок ценился своей неизменностью и блокировал нововведения.

По мере обострения управленческих проблем усиливались установка на создание новых органов, тотальная регламентация, "пошаговый" контроль, подавлялись заинтересованность и самостоятельность объектов управления.

Интеграция управления означает мобилизацию внутренних источников организационной энергии управляемого объекта, использование позитивных возможностей самоорганизации, что позволяет "экономить" на целенаправленном воздействии извне. Экстенсивная же стратегия управления гипертрофирует внешний контроль и нормативную регламентацию.

Но уже и в советское время боролись две тенденции: повышение эффективности через детализацию, усложнение целевого управления и через развитие самоорганизации. Вот как это выглядело, например, в организации сельскохозяйственного производства.

Один путь - тщательная стандартизация множественных показателей оценки труда. Так, при прямом комбайнировании учитываются: размеры потерь, высота скашивания, качество укладки копен соломы. Это соотносится с условиями уборки (благоприятные, средние, трудовые), степенью полеглости, засоренности посевов, влажности хлебов, погодой. Каждый комбайнер получает от своего руководителя соответствующие оценочные коэффициенты, по которым ему начисляют оплату. При этом усиливается роль учетных функций, разрастаются нормативные службы.

Другой подход. Например - в бригадном методе в виде безрядных механизированных звеньев. Здесь за бригадой на длительный срок закреплялись земля, техника, ей выдавали удобрения, проводили агротехнические консультации. Оплата - за конечный урожай. Работники сами распределяют между собой обязанности, нередко избирают себе звеньевую, осуществляют взаимоконтроль и взаимопомощь, распределение заработка. Управление извне воздействует лишь через конечные итоги будущего труда. Оно как бы останавливается перед границами группы, оставляя внутри нее простор для самоуправления и саморегулирования (рис.2).

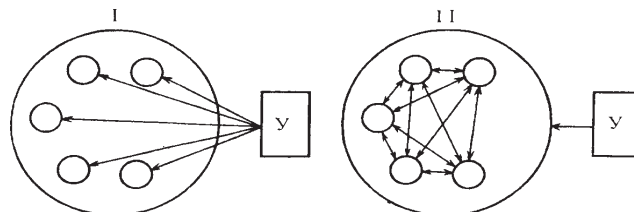


Рис. 2. Два способа управляющего воздействия на коллектив I - полный внешний контроль, II - использование самоорганизации. У - управляющее воздействие

Теперь высшей мерой самоуправления и самоорганизации в сельском хозяйстве обладают фермерские и любые подлинно коллективные хозяйства. Но и там, и в промышленности, и в строительстве поставленная проблема воспроизводится снова и снова.

Так, традиционные структуры управления строятся на прямом контроле высшего руководства организации за деятельностью ее частей: цехов, отдельных производств и филиалов. Современные же структуры предполагают создание так называемых центров финансовой ответственности везде, где это возможно. Собственным финансовым счетом и правом внутренней самостоятельности наделяются самые разные подразделения. Фирма превращается в сильно децентрализованную систему, иногда и в холдинг, контролирующей свои части только по выходным параметрам: прибыль, выполнение конкретных заданий.

То же касается и современного народного хозяйства. Управление здесь проявляется лишь в опосредованном виде - через налоговую политику, правила взаимодействия с партнерами, властью, то есть через развитие организационного порядка и самоорганизации. Общепризнанная эффективность здесь достигается не только за счет своего рода экономии на "внешнем" управлении, которое перерастает детально регламентировать внутренний распорядок, а главным образом за счет раскрытия внутренних организационных резервов, потенциально заложенных во всякой социальной общности.

И сегодня мы можем наблюдать создание новых органов и директивных показателей вместо стимулов и благоприятных условий. В сущности, сегодня такой подход чаще всего означает подмену социально-экономических проблем организационно-административными. Такая подмена нередко возникает в виде стереотипной реакции: отвечать на возникновение трудностей созданием новых организаций или подразделений.

В свою очередь, это приводит к господству структуры над функцией - тяжелой формы организационной патологии (об этом - дальше).

Использование стимула вместо задания, заинтересованности вместо контроля в ряде случаев даже повышает управляемость объекта с точки зрения достижения результатов.

Разумеется, отнюдь не все проявления самоорганизации могут выполнять позитивную, с точки зрения управления, функцию. Некоторые из них приводят к дезорганизации. И тогда возникает принципиальная задача: преодоление, сдерживание этих процессов.

Таким образом, оптимально построенное управление интегрирует различные его составляющие с тем, чтобы максимально использовать возможности и учесть ограничения, свойственные целевому воздействию, порядку и самоорганизации.

Организация как целое. Мы разобрали феномен организации поэлементно. Что же она представляет собой как единое целое? Нельзя ли свести в общую картину столь многомерное образование? Необходимость в формировании целостного образа организации очевидна.

Вышеизложенные принципиальные характеристики феномена социальной организации можно представить единой концептуальной схемой. Существуют два принципиальных измерения организации. Во-первых, это социальные свойства организации, которая одновременно и общественный инструмент, и человеческая общность и объективированная структура. Во-вторых, в качестве определяющих признаков организации назывались цель, иерархия, управление. Важно и то, что оба измерения пересекаются, то есть все признаки организации разлагаются в соответствии с ее свойствами и наоборот, каждое свойство организации отражается в любом из ее признаков (рис.3).

Свойства Признаки	Общественный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
Цели Иерархия Управление	Цели-задания Централизация Целевое управ- ляющее воздей- ствие	Цели-ориентации Личная зависимость Самоорганизация	Цели системы Власть Организацион- ный порядок

Рис. 3. Концептуальная схема организации

Таково схематическое представление сущности социальной организации в целом. Это измерение организации "вглубь"; существует еще и измерение "вширь", по многочисленным разновидностям организаций.

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Типология как исследование. Потребность в типологии организаций возникает тогда, когда накопление исследовательских данных и представлений делает необходимым построение единой картины социального феномена по возможности в наиболее широких масштабах и разнообразных проявлениях. Полная реализация этого двойного требования (объемности и детальности одновременно) дала бы уже собственно классификацию и решение всего вопроса. Сейчас же ставится задача определения как близких, так и самых дальних границ мира организаций в обществе как типа социальности и выделения внутри него разновидностей конкретных форм и соотношений. Подобная типология выполняет важную познавательную роль по крайней мере в трех аспектах.

Во-первых, таким путем достигаются систематизация, упорядочение объекта, что заложено в логике развития всякой науки. Это не только улучшает ориентацию исследователя в объекте, но и побуждает его сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях организаций по разным параметрам.

Во-вторых, типология дает известную основу для установления общности и типизации проблем для разных организаций, перенесения методов их решения с одних на другие, ибо в одной группе могут оказаться самые неожиданные сочетания организаций по совпадению каких-то их признаков.

В-третьих, типология характеризует общество с организационной стороны и может использоваться в возможных измерениях целевой структуры общества, его социальной дифференциации, системы социального контроля и т.д.

Вышеуказанная типология имеет самостоятельный смысл лишь в том случае, если она способствует производству нового знания. Иначе говоря, формальные группировки, перебор организаций по любому сходству признаков имеют только предварительный, вводный характер, хотя методически и необходимый. Они способны служить своеобразными "заготовками" до той поры, когда исследования не обнаружат в них какое-то содержание или навсегда оставят их в числе "пустых множеств". Так, можно ожидать, что группировка организаций по городским районам разделит судьбу первых, а по времени начала рабочего дня - вторых.

Нельзя признать совершенными и эмпирические (назовем их так) типологии организаций, ныне наиболее распространенные. Они выстраивают однорядный перечень организаций чаще всего по отраслевому признаку, например: производственные, образовательные, лечебные, транспортные, культурные и пр. Практическая очевидность представленных различий здесь лишь повторяет сложившуюся в обществе специализацию, в то время как сходство организаций из разных групп по некоторым существенным признакам сильнее, чем в рамках одной такой группы.

Содержательная, аналитическая типология в отличие от формальной и эмпирической и начинается с поиска таких признаков, которые смогли бы стать основанием для выделения групп организаций как новых актуальных объектов исследования. И в этом основная проблема типологии, являющейся специфическим видом исследования. Количество же таких оснований теоретически неисчерпаемо. Выбор конкретного основания для дифференциации зависит от методологии анализа (как понимается феномен организации, что считается ее ключевыми факторами и т.д.), а также от решаемой задачи (если, например, организации необходимо сопоставить по их месту в общественной структуре, по типу управления, по положению в них индивида и др.). Уже само распределение организаций по отобраным так основаниям дает исследователю и варианты объектов, и некоторую информацию о них.

В типологии организаций, главным образом предприятий, нуждаются экономика (разделяет организации по численности персонала, профилю продукции, технологическому режиму и т.д.), право (делит организации по подчинению - местному, республиканскому и общесоюзному, по ведомственной принадлежности, по административным структурам, специально рассматривается категория общественных организаций). Социологически же наиболее важными представляются характеристики организаций с точки зрения их места в общественных отношениях, социальной функции. Группировки организаций по экономическим и правовым признакам имеют для социолога вспомогательное значение вероятных коррелянтов.

Привычный способ построения типологии организаций индуктивный (сбор опытно воспринимаемых объектов с последующим распределением их по группам). Возможно, поэтому в имеющихся типологиях организаций доминируют массивные горизонтальные ряды и почти не развиты ряды вертикальные, то есть не разработаны обобщения. Дедуктивный метод предварительной выработки наиболее общего понятия с последующим разложением его объема на все более частные способен усовершенствовать типологическую конструкцию, связав по вертикали ее разные уровни. Понятно, что дедукция сильнее на верхних этажах, но тем больше требования к общим понятиям.

Организационные образования в обществе. В обществе можно выделить следующие типы организаций, если под организациями подразумевать первичные образования, на нижнем уровне общества.

Деловые организации (предприятия, учреждения...) создаются

отдельными коллективными предпринимателями и более широкими социальными системами: государством, местной властью, акционерными обществами, партиями и т.д. Они могут быть государственными, муниципальными, частными (акционерными, индивидуальными). Участие в них, то есть выполняемая там работа, дает доход, заработную плату. Основа внутреннего регулирования - административный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразность.

В союзных (общественных) организациях цели вырабатываются "изнутри" и представляют собой обобщение индивидуальных целей участников. Регулирование обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, то есть зависимостью руководства от руководимых. Членство в них дает удовлетворение политических, социальных, культурных, творческих, материальных и иных интересов участников.

Анализ соотношения между этими двумя типами организаций может дать важный материал для характеристики общества. Так, известно, что некоторые общественные функции (управленческие, культурные, хозяйственные и др.) могут выполняться как тем, так и другим типом организаций. Поэтому количественные и качественные показатели этого процесса позволяют оценивать его состояние и тенденции.

Но в обществе возникают организационные образования и другого рода, не собственно организации, а имеющие многие признаки последних. Это **ассоциативные организации** - семья, научная школа, неформальная группа. В них заметны некоторая автономия от среды, относительная стабильность состава, иерархия (главенство, лидерство), сравнительное устойчивое распределение участников (по ролям, престижу), принятие общих решений. Регулятивные функции осуществляют спонтанно складывающиеся в них коллективные нормы и ценности. Однако степень их формализации незначительна. Более важное их отличие от организаций первых двух типов содержится в особенностях целевых свойств: они строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель является фактором объединения, а цели каждого, то есть цель одного участника служит средством достижения цели другого. Конечно, целое и здесь нетождественно его составляющим, но общие цели совпадают с индивидуальными. Сходными организационными признаками обладает и такой тип общности, как **поселение**. Первоначально люди селятся вместе, чтобы через соседские связи использовать деятельностные способности друг друга, подчиняясь при этом какой-то целесообразности целого (соблюдая планировку улиц, формы и размеры жилища, структуру специализации и т.д.), которая каждому в отдельности не нужна. По мере урбанизации фактор целостности возрастает, обезличивается и обособляется еще больше.

Итак, определены четыре типа организационных образований в обществе (рис. 4), два из которых - собственно организации, два других - пограничные формы, то есть полуорганизации, во многих своих чертах родственные первым. Все они есть разновидности целевой общности, сопоставимые по ряду параметров, ключевым среди которых следует считать характер общей цели, точнее - соотношение ее с индивидуальными целями. Такое понимание явления организации дает новые возможности для выведения универсальных закономерностей построения и функционирования разных социальных объектов, распространения принципов организационного анализа на общественную жизнь.

Очевидно, что все эти организационные формы взаимосвязаны и пересекаются между собой. На территории большинства поселений находятся деловые организации, в последних немало различных союзных и ассоциативных организаций, многие союзные организации имеют

административный аппарат, предприятия и т.д. Иногда оказывается эффективным их слияние, когда, например, исследовательский институт создается на базе научной школы или персонал отдаленной метеорологической станции формируется из членов одной семьи. В других же случаях подобные сочетания считаются вредными, дезорганизующими.



Рис. 4. Организационные образования в обществе

Что касается дальнейшей дифференциации внутри каждой из выделенных групп, то применительно к ассоциативным организациям и поселениям это дело соответствующих социологических теорий среднего уровня, поэтому далее речь идет лишь о типологии административных и союзных организаций.

Деловые организации. Как отмечалось раньше, речь здесь идет о первичных организационных образованиях, располагающихся на разных ярусах организационной системы общества. Беря их за основу, следует выделить и другой тип деловых организационных форм, например, отрасль, регион, ведомство, которые назовем **надорганизациями**. Эти вторичные деловые системы не являются целевыми общностями, но включают в себя их прежде всего в виде первичных деловых организаций, советов и т.д. Надорганизации строятся из межорганизационных отношений.

Уже отмечалось, что пока преобладают формальные и эмпирические способы типологии организации. Построим для примера эмпирическую типологию первичных деловых организаций. Выделим среди них два типа: предприятия, занятые в производстве и распределении материальных ценностей и услуг, и учреждения, занятые в сфере умственного труда. Соответственно к первой группе относятся организации производственные, торговые, обслуживающие, ко второй - образовательные, лечебные, культурные, управленческие, научные и проектные (рис.5).



Рис. 5. Эмпирическая типология деловых организаций

Такая типология, конечно, не лишена целесообразности, и ее можно продолжить. Но это "типология вообще", не имеющая целевого назначения.

Поставим тогда задачу распределения организаций по функциям с точки зрения вечной актуальной проблемы "личность - общество". Деловые организации в этом смысле можно разбить на две основные группы: занятые удовлетворением человеческих потребностей (работают на каждого) и занятые в сфере общественной интеграции (работают на целое). В первую группу попадают организации, производящие материальные предметы потребления (одежду, питание, жилища, предметный мир), обеспечивающие рекреацию (отдых, лечение), поставляющие духовные ценности; во вторую - организации, осуществляющие социальный контроль (органы надзора), социальное управление (центральные звенья надорганизации). Выделяется также промежуточная группа организаций, занятых социализацией (воспитательные, образовательные, информационные учреждения), которая в той или иной степени работает на обе функции (рис.6).

На примере этой типологии стоит обратить внимание на целесообразность транстиповых, сквозных группировок организаций, когда научные или строительные организации попадают то в общие, то в разные группы в зависимости от того, какую именно социальную функцию выполняет каждая из них. В какой-то мере исчисление количественного соотношения реальных организаций, их персонала по предложенным признакам имело бы исследовательскую ценность.

Однако пример приведен не только для этого. Отметим ограниченность данной типологии, что в принципе, видимо, допустимо: из нее выпадает группа организаций "промежуточного" производства (в металлургии, энергетике и тд.), которых не задело принятое здесь основание деления. Гораздо важнее другое. Это основание неадекватно единице исчисления. Очевидно, что если в качестве последней используется организация, то иногда такие многофункциональные единицы, как школа, телестудия и др., не могут быть однозначно квалифицированы по данной схеме. Стало быть, особенности объекта накладывают свои ограничения на его типологию. И хотя вообще-то вполне правомерно измерять, например, распределение социальных функций в обществе через типологию занятых в них организаций, такая процедура имеет



Рис. 6. Типология деловых организаций по общественной функции (назначению)

свои трудности¹.

Наконец, возьмем задачу исследования места и участия деловых организаций в общественных отношениях. Конкретизируем ее сферой внешнеорганизационных взаимодействий, т.е. способом связи организации со средой. Еще больше сузим задачу до одного аспекта этой связи - типа контакта организации со своим партнером "на выходе", то есть с адресатом-потребителем (рис.7).



Рис. 7. Типология деловых организаций по типу отношений с партнером (потребителем)

¹ Впрочем, их можно преодолеть, если, допустим, экспертно определить весовые значения отдельных признаков для разных организаций.

Сразу заметим, что партнерами организаций могут быть или другие организации, или массовый потребитель, какие-то категории населения. Эта разница существенна, так как очевидны принципиальные различия между такими парами организаций, как строительная фирма и РЭУ, оптовая база и магазин, хотя занимаются они общим предметом. В одном случае контакт возникает между однородными объектами, в другом - организация выходит на дискретную среду, поведению которой свойственны несравненно большая стихийность и неопределенность. Более того, если межорганизационные отношения в данном аспекте происходят по поводу промежуточных результатов хозяйственной, например, деятельности общества, то организационно-массовые отношения возникают вокруг конечного продукта этой деятельности и сюда в итоге сходятся нити всех предыдущих связей. Поэтому вдоль второго из названных типов отношений проходит одна из важнейших линий общественного взаимодействия. Именно организации этого типа выступают как датчики актуальной социальной информации (удовлетворенность, предпочтения, напряжения и т.д.) и представляют специфический объект исследований.

Организационно-массовый тип отношений распадается далее на аудиторную (вовне организации) и клиентурную (внутри нее) разновидности. Значимость такого различия объясняется зависимостью социального расстояния от пространственного, вследствие чего отмеченные отношения обладают разной степенью интенсивности, неодинаковым обратным воздействием адресата-потребителя.

Нельзя не учесть и такое отличие в контактах, возникающих как индивидуализированным образом (применительно к аудиторным связям, например, таксомоторный парк, милиция, а к клиентурным - магазин и другое обслуживание, больница), так и совместно, совокупно (по тем же группам: газета, общественный транспорт, кино, театр, вуз)¹. Особого внимания заслуживает клиентурный индивидуализированный тип контакта с точки зрения высказанных выше соображений (повышенная в сравнении с другими вариабельность, интенсивность). Эта группа организаций может быть выделена как специальный объект социологических исследований массового сознания, социальной эффективности общественного производства, соотношения структур конечного продукта и потребностей и т.д. Кроме того, как и в других группах, эти организации имеют сходные проблемы и могут рассчитывать на разработку для них типовых методов обучения персонала тактике воздействия и восприятия и др.

Теперь надо вернуться к *межорганизационным отношениям*, особенности которых уже были отмечены. Они делятся на отношения *кооперации* и *соподчинения*. К первой из этих групп отношений, развитию и расширению которых придается сейчас особое значение, относятся односторонние (поставка-получение) и объединительные (совместное решение общей задачи, например по строительству, очистке стоков и т.д.). Степень распространения кооперативных связей между организациями - важный показатель их автономии и прогрессивной эволюции рынка. Что же касается отношений соподчинения, вертикальной зависимости, то они задаются по принадлежности соответствующей надорганизации и функционально по специализированному надзору (санэпидстанция, котлонадзор, прокуратура и пр.). С этими партнерами организации связаны не только "на выходе". Измерение объема предписаний и ограничений, поступающих к ним из подобных источников, может быть весьма ценным для объяснения особенностей поведения организаций.

¹ Заметна способность некоторых организаций к разнородным контактам (поликлиника, школа и др).

Ясно, что типологии деловых организаций можно строить и на множестве других проблемных оснований (степень стандартизации поведения, демографический состав персонала, материально-техническая база и т.п.).

Союзные организации. К описанным ранее особенностям этих организаций сейчас следует добавить еще некоторые. Известно, что они являются важной формой общественной самодеятельности и массового самоуправления. Участие в них мотивируется убеждениями, потребностью в общении, получением дополнительных правовых или материальных возможностей, стремлением к самоактуализации и т.д.

В такой типологии организаций преобладают эмпирические подходы, согласно которым они делятся на категории. Имеются типологии по типу членства: только индивидуальное, только коллективное (Общество дружбы с зарубежными странами), смешанное (научные общества), без членства и по специализации.

В качестве примера содержательной типологии, в частности по выдвигаемым целям, можно предложить разделение союзных организаций на два основных типа: ориентированные на дела общества и ориентированные преимущественно на потребности, интересы своих членов (рис.8).



Рис. 8. Типология союзных организаций (по ориентациям)

О роли организаций первой группы имеется немало исследований, вторая - нуждается в определенной характеристике. Эти организации выражают особые гражданские побуждения, распространенные в некоторых слоях массового сознания; членство в них обычно связано с проявлением альтруизма, так называемого океанического чувства (ощущение собственной ответственности за глобальные проблемы). Количественные признаки и целевая направленность подобных организаций могут быть важным показателем структуры ценностных ориентаций в обществе, его морального состояния.

Третья группа организаций этого типа представлена организациями, ориентирующимися на создание новых ценностей: техники, знания, искусства. В них решение важных социальных задач сочетается с удовлетворением индивидуальных профессионально-творческих интересов. Среди них довольно многочисленные по составу организации, например изобретатели, артисты, художники, литераторы.

ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ “ОРГАНИЗАЦИЯ”

Содержание понятия "организация" имеет много разнообразных трактовок. Общефилософское его толкование связано с представлением о некоторых обобщенных принципах, направляющих познание сложных систем по пути изучения внутренних динамических характеристик и структур. В научной литературе по теории организации и управления "организация" рассматривается как важное свойство, характеристика системы, ее атрибут. В этом смысле "организация" означает внутреннюю упорядоченность, согласованность частей системы, обусловленную ее строением. Термин "организация" ("организовывание") используется также для обозначения одной из основных функций управления, которая реализуется в создании и совершенствовании системы, поддержании порядка при ее функционировании. Наконец, "организация" отождествляется с социальной системой. Подтверждением является множество ее системных определений, например, "организация - социальная группа, в которой существует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели" или "организация - это не имеющая лишних элементов разумная система сознательно скоординированных видов деятельности".

Существует множество социальных организаций: политические, военные, творческие, спортивные, производственно-хозяйственные и т.п. Однако, несмотря на их большое разнообразие, можно выделить ряд признаков, отражающих сущность данного понятия. Во-первых, организация - это объединение людей. Люди со специфическими функциями и ролями образуют различные части организации. Во-вторых, организация создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов. Она может иметь миссию, общесистемные цели, а ее члены - свои цели, отличные от целей организации. В-третьих, необходимое условие достижения общих целей - совместная деятельность, которая осуществляется в различных формах взаимодействия (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией и т.п.). Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и других факторов. Для лучшего взаимодействия групп и подразделений в организациях используются различные виды организационных структур. Взаимодействие позволяет интегрировать деятельность людей, способствует формированию организации как единого целого, имеющего качественно новые свойства, не сводимые к сумме свойств входящих в него частей (эффект синергии). В-четвертых, организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других формирований подобного рода, не позволяющие ей рассеяться в окружающей среде, границы определяются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких регламентах как устав, учредительный договор, положение.

Таким образом, **организация как социальная система** представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной

совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую (существующую) для достижения общей цели (целей).

Организация как управленческий объект

Организация является объектом управления со стороны управляющей системы (управленческого персонала). При создании организации определяются ее основные параметры: цели, виды и масштабы деятельности, формы собственности, размер и виды организации; осуществляется также деятельность по обеспечению организации всеми необходимыми финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами: подбор и наем персонала, закупка сырья, материалов, оборудования, его установка, аренда, строительство или покупка производственных помещений и т.д.

Функционирование организации как объекта управления предполагает реализацию всех управленческих функций в процессе принятия как долгосрочных, так и краткосрочных управленческих решений; оно связано с подготовкой и проведением различного рода изменений технического, структурного и поведенческого характера.

На создание, функционирование и развитие организации в качестве объекта управления оказывает воздействие не только внутренняя, но и внешняя среда. Влияние последней может быть различным по характеру: прямым или косвенным, экономическим, организационным, правовым, социальным, политическим и т.п. Например, воздействие государственных и местных органов власти может иметь форму законов, указов и постановлений, касающихся налогов, форм собственности, ответственности.

Существуют различные подходы к рассмотрению организации как объекта управления, *Механистический подход* тесно связан с концепциями бюрократии, классической теорией и теорией научного менеджмента, разработанными в первой половине XX в. (Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер и др.). Суть подхода состоит в следующем. Организация, функционирующая как механизм, имеет сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, эффективно, надежно. Работу, выполняемую в тот или иной момент времени, можно предвидеть, так как она заранее запланирована. Люди похожи на автоматы: простые точные движения; операции их многократно повторяются; униформа, унификация и стандартизация не только движений, одежды, но и поведения (улыбка, приветствие, фразы, вопросы и ответы). Организация следует установленным правилам, имеет стандартные оборудование, помещения, дизайн, систему обучения персонала.

В основе этого подхода лежат такие принципы классической теории и научного менеджмента, как передача всех полномочий по планированию и организации работ менеджеру, использование научных методов для определения наиболее эффективных путей выполнения работ, тщательный отбор и систематическое обучение персонала; разделение труда, специализация, дисциплина, порядок, контроль, единство распорядительства.

Обычно организацию, которая работает как машина, называют бюрократической. *Основные ее признаки:* централизованная функциональная структура, детальные правила инструкции, жесткая иерархия, четкое распределение задач и обязанностей и строгий контроль за их выполнением, формализация и дегуманизация процедур и отношений между людьми. Рационализм является основной чертой механистической организации. Эффективное функционирование такой организации обеспечивается за счет экономии времени и высоким качеством выполнения работ на основе применения научных методов, разделения функций и полномочий, специализации и обучения, т.е. за счет высокой степени организованности и

упорядоченности системы.

Несмотря на эффективность использования механистического подхода, он имеет и следующие имманентные недостатки: неспособность организации быстро адаптироваться к меняющимся внутренним и внешним условиям и обстоятельствам, возможность ее превращения в бессмысленную бюрократическую систему; рафинирование и дегуманизация труда и человеческих отношений; возможность возобладания интересов работающих в организации людей над целями организации (превышение полномочий, корыстное использование власти и т.д.).

Органический подход - это отражение современных тенденций в развитии теории организации и управления. Школа человеческих отношений, теории мотивации позволили по-новому взглянуть на организацию, выделив в качестве основной ее характеристики человеческий аспект: людей и их желания. Было отмечено, что люди и группы также, как и биологические организмы, действуют более эффективно тогда, когда их потребности удовлетворены.

Развитие системного подхода, системные исследования показали, что организации, как и живые организмы, являются открытыми системами и могут существовать, если достигнуто определенное соответствие с внешней средой. Ситуационный подход позволил обосновать взгляды, о том, что организация как открытая система нуждается в гибком управлении, которое адекватно бы реагировало на изменения внешней среды, позволяло организации приспособиться, выжить и существовать в условиях постоянно меняющихся внешних факторов.

Впервые термин "органический подход" был использован английскими исследователями Т.Барнсом и Д.Сталкером в 1961 г. Суть подхода, стоит повторить, заключается в том, что организация рассматривается как живой биологический организм. Следовательно к ней применимы принципы, законы и теории сохранения и развития биологических систем, например, теории эволюции Ч.Дарвина. В организации как в живом организме происходят процессы гомеостаза, т.е. саморегуляции, которые позволяют ей сохранять относительное постоянство состава и свойств, обеспечивают устойчивость выполнения основных функций. Это достигается сложным взаимодействием между частями и уровнями системы. Организация имеет свой жизненный цикл: "рождение", "детство", "юность", "зрелость", "старение". Сохранение и выживание такой организации связано с тем, что в ней постоянно поддерживается внутреннее соответствие между частями системы и происходит адаптация к изменениям внешней среды.

Классификация организаций

Организации классифицируются в зависимости от признаков, положенных в основу классификации. Это могут быть размеры, формы собственности, источники финансирования, функции, цели, виды деятельности, применяемые технологии и т.д. Широко известность получила классификация, предложенная канадским профессором Г.Минцбергом, учитывающая тип организационной структуры, степень централизации и специализации.

1. Предпринимательская организация. Характеризуется относительно простой структурой, неразвитой иерархией менеджмента, незначительной формализацией деятельности, небольшими размерами, способностью к быстрому обновлению. В такой организации велика роль лидера, который осуществляет координацию и контроль.

2. Машинная бюрократия ("организация как машина"). Отличается большой степенью рационализации и стандартизации производственной деятельности, не требующей высокопрофессиональной подготовки, иерархией

и централизацией управления. Распространена в массовом производстве.

3. **Профессиональная организация.** Бюрократическая организация, характеризующаяся высоким профессиональным уровнем специалистов (речь идет об университетах, больницах, школах и т.д.). Сложная структура таких организаций требует децентрализации управления и большой самостоятельности в работе специалистов.

4. **Диверсифицированная (дивизиональная) организация.** Состоит из относительно независимых частей, обычно называемых отделениями.

5. **Инновационная организация.** Имеет оргструктуру с низкой степенью формализации и высоким уровнем горизонтальной специализации высокопрофессиональной деятельности (речь идет о так называемой адхократии).

6. **Миссионерская организация.** Основу ее деятельности составляет идеология, высокий уровень доверия между членами организации. Имеют место узкая специализация работников, дифференциация обязанностей, значительный уровень стандартизации. Это относительно небольшие организации, как правило, независимые союзы, члены которых "исповедуют" одну идеологию.

7. **Политическая организация.** Наиболее характерные черты: противоречивость в действиях отдельных частей, высокая степень конфликтности составляющих структур, что, впрочем, не влияет на их высокую жизненную устойчивость.

По типологии же Т.Парсонсона, в зависимости от функций, выполняемых в обществе, организации делятся на производящие, политические, интегративные и организации поддержания образцов. **Производящие** создают продукт и услуги, потребляемые обществом. **Политические** - преследуют политические цели и осуществляют власть в обществе. **Организации поддержания образцов** воспроизводят и развивают традиции в области образования, культуры и т.д. Цель **интегративных** - разрешение социальных конфликтов, обеспечение взаимодействия различных частей общества (церковь, те или иные общественные союзы и другие объединения).

Согласно мнению П.Бло и В.Скотта, организации следует классифицировать в зависимости от того, какой части общества они служат. В частности, выделяются: *организации общей выгоды* (политические партии, клубы, ассоциации, профессиональные объединения и т.п.); *деловые концерны* (фирмы, производящие товары и услуги, торговля и т.д.); *поддерживающие организации* (больницы, клиники, школы, университеты, агентства социальной службы и др.); *организации общественного блага* (государственные учреждения, воинские части, полиция, пожарные и спасательные службы, тюрьмы). Р.Уэстрем и Х.Самаха рассматривают три вида организаций: *предпринимательские, бюрократические и добровольные объединения.*

Выделяют также *формальные и неформальные, правительственные и неправительственные, хозяйственные и общественные, прибыльные и неприбыльные организации.*

Формальная организация - это организация, официально зарегистрированная, действующая на основе существующего законодательства и установленных регламентов (таких, как устав, положение, учредительный договор и др.). Организации, осуществляющие свою деятельность вне рамок законодательства, относятся к **неформальным**.

По видам деятельности организации можно разделить на хозяйственные и общественные. **Хозяйственные** производят продукты и услуги. К ним относятся производственные, научно-производственные, посреднические и другие организации. В свою очередь производственные организации могут быть промышленными, транспортными, сельскохозяйственными и т.д.

К **общественным организациям** причисляются политические партии, союзы, блоки, церкви и другие религиозные общества, профессиональные союзы, организации науки, культуры и спорта, экологические, правозащитные и другие, осуществляющие добровольную общественную деятельность.

Прибыльными называют организации, главной целью которых является получение прибыли. **Неприбыльные** могут, впрочем, тоже получать определенную прибыль, идущую на существование и развитие организации (благотворительные фонды, религиозные и другие общественные организации).

По источникам финансирования выделяют **бюджетные** и **небюджетные** организации. К первым относят те, основным источником финансирования которых является государственный или местный бюджет. **Небюджетные организации** имеют другие источники формирования собственных средств. Однако и эти организации могут в определенных случаях получать из бюджета средства (направляемые в качестве источников финансирования государственных программ, проектов, заказов).

В соответствии с Конституцией в Российской Федерации существуют государственная, муниципальная, частная, смешанная собственность и собственность общественных организаций. По признаку собственности можно выделить государственные, муниципальные, частные, общественные организации, а также организации со смешанной собственностью.

Как показывает мировой опыт, **государственные организации** в разных странах достаточно сильно различаются по степени юридической и хозяйственной самостоятельности, но во всех случаях они находятся (полностью или частично) под контролем государства. Так, в ряде западноевропейских стран при полном бюджетном финансировании функционируют государственные предприятия почты, телеграфа и других видов связи, транспорта, жилищного строительства, добывающих отраслей промышленности, энергетики и некоторых других сфер.

К **частным** относятся организации, созданные индивидуальными предпринимателями (в виде товарищества, кооператива, семейного или фермерского хозяйства и т.д.), а также акционерные общества, хозяйственные общества или товарищества, если уставной капитал формируется за счет частных вкладов, взносов.

Организации смешанных форм собственности образуются на основе сочетания различных ее видов: государственной, частной, иностранной и т.д. Например, смешанные акционерные общества, где наряду с участием государственного капитала привлекаются частные и иностранные инвестиции, получили распространение в странах с развитой системой государственного регулирования. В нашей стране на переломе 80-х-90-х годов также стали создаваться акционерные предприятия с участием иностранного капитала.

Выделяют, как уже отмечалось, **правительственные** и **неправительственные организации**. К первым относят организации, которые создаются непосредственно при правительстве с целью осуществления его политики (это различные фонды, комитеты и комиссии, например, созданные для поддержки и развития предпринимательства, малого бизнеса и т.д.). Ко вторым - независимые инициативные общественные организации в виде союзов, центров, фондов, ассоциаций, объединений, партий. Часто цели правительственных и неправительственных организаций совпадают.

По размерам организации делятся на *малые, средние и крупные*. В основу деления в законодательстве многих стран положен такой критерий, как численность персонала.

Виды хозяйственных организаций

Наиболее распространенной в мировой практике формой организаций является акционерное общество (корпорация). Корпорации создаются в самых различных сферах экономики: промышленности, транспорте, торговле, банковском и страховом деле. В данном случае рассматриваются только те из них, которые работают в производственной и научно-производственной сферах.

Акционерное общество - это организация, уставной капитал которой представлен акциями. Владельцами последних могут быть различные юридические и физические лица. Акционеры имеют право участвовать в управлении и получать часть прибыли в виде дивиденда. Как правило, управление акционерным обществом осуществляют правление (совет директоров, административный совет, директорат), наблюдательный совет и общее собрание акционеров. Процесс акционирования российских предприятий, начатый в 1990 г., широко развернулся после принятия в 1992 г. первой госпрограммы приватизации.

Среди крупных производственно-хозяйственных организаций широко известна такая форма корпоративных объединений, как **концерн**. Он представляет собой форму интеграции промышленных фирм, организаций транспорта, торговли, строительства, банковской сферы. Часто в состав концерна входят организации, объединенные производственным циклом, поэтому концерны получили распространение в отраслях, связанных с добычей и переработкой полезных ископаемых. В нашей стране в ходе структурной перестройки народного хозяйства стали создаваться концерны, объединившие предприятия и организации, специализирующиеся на добыче и транспортировке газа, на нефтедобыче и нефтепереработке, на производстве удобрений и оказании услуг по их использованию, на добыче золота, алмазов, руд цветных металлов (и выплавке последних) и т.д. Существует и другой тип концерна (с диверсифицированной деятельностью), который объединяет фирмы, занимающиеся различными видами бизнеса, тесно не связанными с основным производством.

Один из широко распространенных видов акционерных обществ - **холдинг**, создаваемый для владения контрольными пакетами акций других компаний. В мировой практике известны два вида холдингов: **чистый**, который является исключительно финансовой компанией, и **смешанный**, имеющий право заниматься предпринимательской деятельностью. В процессе приватизации и акционирования ряда крупных российских предприятий (бывших государственных производственных объединений, комбинатов) образованы холдинги с такими их преимуществами, как возможность осуществления единой технической, производственной и маркетинговой политики, установления контроля над ценами, защиты групповых интересов объединяемых производственных единиц.

В сфере инновационной деятельности существуют различные виды организаций, в том числе исследовательские консорциумы и венчурные фирмы. **Консорциум (исследовательский)** представляет собой временное объединение научных, производственных, технологических и других организаций, осуществляющих совместную деятельность по реализации крупных научных проектов и программ (после их окончания консорциум может быть ликвидирован или преобразован в новый). **Венчурная фирма (рискофирма)** - организация, создаваемая для осуществления инновационной деятельности, связанной со значительным риском. Подсчитано, что венчурный (рисковый) капитал, вложенный в реализацию проектов, в 15% случаев теряется полностью, в 25% - приносит убытки, в 30% - дает весьма скромную прибыль.

Однако в оставшихся 30% случаев достигнутый успех и полученная при этом прибыль позволяют в 30 - 200 раз перекрыть вложенные средства.

Большую роль в развитии научных исследований и высокотехнологичных производств играют такие некоммерческие организации, как научные и технологические парки, инженерные центры, центры нововведений, промышленной технологии и т.п., создаваемые на базе университетов. **Научный парк** - форма сотрудничества промышленных фирм с университетами, которая дает возможность эффективно использовать научный потенциал и лабораторную базу последних для ускорения процесса промышленного внедрения разрабатываемых технологий.

Технологические парки являются одной из форм образования и функционирования рискофирм. Они создаются при высших учебных заведениях для поддержки вновь появляющихся высокотехнологичных венчурных предприятий.

Эти и другие аналогичные неприбыльные организации получили распространение за рубежом еще в 60-е-70-е годы. Что касается России и стран Содружества, то сейчас на территории СНГ действует около 50 технологических парков, главным назначением которых являются содействие новым малым предприятиям, занимающимся наукоемким бизнесом, поддержка инновационного предпринимательства, передача новых технологий на рынок научно-технической продукции (все технопарки образованы на базе высших учебных заведений или крупных НИИ). По числу созданных технологических парков Россия и другие страны СНГ занимают (суммарно) пятое место в мире. Однако, чтобы технопарк превратился в эффективно действующую организацию, по оценкам экспертов, требуется 8-10 лет. Развитие технологических парков в России связано прежде всего с решением проблем их финансирования, определения их правового статуса, подготовки квалифицированного управленческого персонала, поддержки государственных и местных органов управления.

В связи с глобальными экономическими изменениями, происходящими в стране, становятся важными развитие и поддержка различных по размеру организаций (от сверхкрупных до малых), ибо именно их разнообразие создает благоприятные возможности для использования их преимуществ. Согласно экспертным оценкам, для изменения структуры российской экономики необходимо создание 10-15 млн. организаций малого и среднего бизнеса, между тем в 1995г. их функционировало всего около 2 млн., включая кооперативы и фермерские хозяйства. В развитых странах на долю малого бизнеса приходится от 40 до 70% валового национального продукта, в нем работает 30-60% всех занятых в частном секторе. В России же доля малого бизнеса в общем объеме продукции в 1994 г. составила лишь 8%, а удельный вес в общей численности работающих в промышленности - 13%.

Типология организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в соответствии с российским законодательством

В Гражданском кодексе Российской Федерации все организации, являющиеся участниками предпринимательской деятельности, подразделяются на две группы: коммерческие и некоммерческие. К **коммерческим** относят хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, а также государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Хозяйственное товарищество представляет собой организацию, имущество которой образовано за счет вкладов участников. Различают два

вида товарищества: полное и командитное. **Полным** называется то, участники которого занимаются предпринимательской деятельностью и несут полную ответственность всем принадлежащим товариществу имуществом. **Коммандитным** (или товариществом на вере) считается товарищество, где наряду с полными товарищами имеются вкладчики, которые не принимают участия в осуществлении деятельности, а только несут ограниченную ответственность в пределах сумм внесенных ими вкладов (т.е. являются пассивными вкладчиками).

Хозяйственные общества подразделяются на акционерные, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью.

Хозяйственные товарищества и общества с ограниченной и дополнительной ответственностью не вправе выпускать акции. Уставной капитал обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью образуется из сумм вкладов его участников. Хозяйственные общества могут быть созданы одним или несколькими участниками.

Участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по обязательствам лишь в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом, причем в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определенном учредительными документами.

Акционерное общество - это общество, уставной капитал которого является акционерным. Участники акционерного общества (акционеры) несут ограниченную ответственность в пределах стоимости принадлежащих им акций. Существует два вида акционерных обществ: **закрытое** и **открытое**. Первое имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу, во втором акции распределяются среди определенного круга лиц, как правило, являющихся учредителями.

Производственный кооператив (артель) создается на основе добровольного объединения граждан для совместного осуществления производственной или иной хозяйственной деятельности: производство, переработка, сбыт продукции, торговля, бытовое обслуживание и оказание других услуг. Имущество, находящееся в собственности кооператива, образуется из паевых взносов его участников. Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в соответствии с законом и уставом кооператива. Число членов производственного кооператива не должно быть менее пяти человек.

Унитарное предприятие - это государственное или муниципальное предприятие, не наделенное правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником (имущество неделимо и не может быть распределено по вкладам).

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, создается государственным или местным органом управления, а его имущество является государственной или муниципальной собственностью. Государственный (муниципальный) орган решает вопросы создания, реорганизации и ликвидации предприятия, определения целей его деятельности и контроля за сохранностью и использованием имущества, назначает руководителя предприятия, утверждает устав, имеет право на получение части прибыли, но не отвечает по обязательствам предприятия. Унитарное предприятие владеет, пользуется и распоряжается имуществом, может создавать дочернее предприятие путем передачи ему части имущества.

Унитарное предприятие на правах оперативного управления

(федеральное казенное предприятие) создается по решению Правительства Российской Федерации. Казенное предприятие может быть, реорганизовано или ликвидировано по правительственному решению. Предприятие владеет и пользуется имуществом в соответствии с целями своей деятельности, однако распоряжается им лишь с согласия собственника, который утверждает устав и назначает руководителя. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем имуществом, однако при недостаточности последнего субсидиарную ответственность несет Российская Федерация.

Что касается **некоммерческих организаций**, то к ним относят общественные и религиозные организации и объединения, ассоциации и союзы, потребительские кооперативы, союзы и общества, фонды и учреждения, которые могут заниматься предпринимательской деятельностью, но не ставят в качестве основной цели получение прибыли.

Фонд - это организация, создаваемая на основе добровольных взносов организаций и граждан для осуществления благотворительной, образовательной, культурной и другой общественной деятельности.

Учреждения создаются для осуществления управленческих, социально-культурных и других целей и полностью или частично финансируются теми организациями, которые являются их собственниками.

Общественные и религиозные организации представляют собой добровольные объединения граждан для осуществления совместной деятельности на основе общности их интересов.

Потребительский кооператив (общество, союз) создается как добровольное объединение граждан и организаций для удовлетворения их материальных и иных потребностей. Имущество потребительского кооператива составляют паевые взносы его участников.

Ассоциации и союзы суть добровольные объединения различных организаций, создаваемых с целью оказания помощи, поддержки, содействия и защиты их интересов. Ассоциации (союзы) могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Деятельность ассоциации (союза) направлена на налаживание взаимодействия, координацию организаций - членов ассоциации (союза), оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня, защиту их прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере, предусмотренном учредительными документами.

ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ СОЦИОЛОГИИ

Экономику завершающегося двадцатого столетия аттестуют по-разному. Очевидно, справедливо назвать ее и "экономикой юридических лиц". Доля индивидуальных активов в собственности на ресурсы неуклонно уменьшается, сужаются реальные права "физических лиц" по управлению этой собственностью. А на передний план выходит деятельность крупных компаний, уже не связанная с именами конкретных владельцев или семейных кланов. В итоге поистине огромные средства оказываются в распоряжении безличных субъектов - организаций, которые нельзя отождествлять с вовлеченными в них коллективами людей: и акционеры, и наемные работники со временем сменяются на все 100%, а организация будет жить.

"Обезличение" собственности и хозяйственного функционирования сильно изменяет всю систему экономических взаимодействий. Одно дело - иметь отношения с конкретным хозяином; совсем другое - с мощной бестелесной силой, где все работающие, включая и высших управляющих, -

лишь "скромные" представители единой коллективной воли. Особенно ярко такие изменения демонстрируются современной Японией, где корпорации стали по существу ведущей силой не только экономической, но и общественной жизни, и где статус человека в первую очередь определяется именно его работой на ту или иную корпорацию, с нею весьма часто связана вся его жизнь.

Итак будучи продуктом социального и экономического действия индивидов, организации обретают особую, ранее не существовавшую независимость и образуют те структурные рамки, в которых теперь развивается весомая часть всякой хозяйственной деятельности. Более того, действия отдельных людей по существу деперсонифицируются, поскольку ими утрачиваются многие функции контроля за этими действиями.

Какие же черты определяют понятие "организации"? Согласно М.Веберу, "организацией называется совокупность социальных отношений - закрытых, либо с ограниченным доступом извне, - в которой регулирование осуществляется особой группой людей: руководителем и, возможно, административным аппаратом, обладающими обычно представительной властью". В соответствии с другим определением, принадлежащим современному классическому социологу организаций А.Стинчкомбу, организация выступает как "система устойчивых социальных отношений, сознательно формируемых с ясно выраженным и непрерывным устремлением на достижение некоторых специфических целей и задач". Если М.Вебер подчеркивает закрытость и иерархичность организационного устройства, то А.Стинкомб указывает на то, что организация - искусственное образование, создаваемое под определенные цели. На обязательное присутствие инструментальной функции, связанной с достижением особых целей, указывает и наш соотечественник А.И.Пригожин, "добраивающий" понятие организации с помощью двух дополнительных признаков: организация, по его мнению, представляет также особую человеческую общность, социальную среду и, кроме того, безличную систему связей и норм, детерминированную административными и культурными факторами.

Теперь можно обобщить данные определения. Итак, любая организация обладает следующим *комплексом обязательных признаков*: 1) выраженная общая цель, не сводимая к индивидуальным целям ее членов; 2) набор ресурсов и определенный способ их защиты (начиная с заборов и службы охраны и кончая способами оправдания правомочности своего существования); 3) система официально утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением; 4) структура устойчиво воспроизводимых статусов (организация должна иметь относительно постоянное формальное руководство или, по крайней мере, устойчивую лидерскую группу); 5) специфическое разделение труда между своими членами (формальное или неформальное); 6) наличие вознаграждений и наказаний за участие (неучастие) в делах организации. Понятно, что перечисленные признаки могут в дальнейшем уточняться, корректироваться, пополняться.

Таким образом, под **организацией** следует понимать систему социальных отношений, ориентированную на достижение общих целей, обладающую собственными ресурсами, внутренней нормативной и статусной структурами, в рамках которых члены организации за соответствующие вознаграждения выполняют отведенные им функциональные роли. Согласно этой общей трактовке определяется и хозяйственная организация. По мнению того же А.Стинкомба, она складывается из трех самостоятельных элементов. "Комбинация легитимной власти над людьми и права собственности на ресурсы образуют нормативное ядро экономической организации... а энергией, которая движет этот нормативный механизм, является распределение благ". При этом

если для экономиста организация суть образование, максимизирующее прибыль или общественное благо, а также инструмент согласования интересов различных субъектов, то для социолога важно также, что организация представляет собой микросообщество, в котором воспроизводятся относительно устойчивые системы социального действия. Здесь человек не только реализует свои интересы, но и включается в процесс социализации, приобщается к определенному кругу ценностей и норм, получает необходимую защиту, находит полезный или приятный круг общения.

А.Этциони, другой исследователь социологии организаций, выделяет три основных вида организации по способам подчинения своих членов и утверждения контроля: *принудительные* (coercive), *утилитаристские* (utilitarian) и *символические* (symbolic, identitive). Предполагается, что каждая организация, как правило, сочетает в себе все три вида контроля, но в сильно различающихся пропорциях. Первый из названных видов имеет опорой прямое (физическое, военное) насилие над человеком или угрозой применения насилия (его отсутствие становится здесь формой вознаграждения). Наиболее ярким примером служат тюремная и армейская системы, которые, помимо прочего, превращены и в крупные хозяйственные организации. Утилитаристские организации (второй вид) объединяют своих членов на базе материального интереса; современные хозяйственные предприятия относятся, в первую очередь, к этому виду. Символические же организации (третий вид) апеллируют к солидарности, вырастающей на общей моральной или идеологической базе. К таким организациям относятся церковь и политическая партия (например, монашеская община может выполнять функции хозяйственной организации, в которой материальные интересы играют подчиненную роль с точки зрения механизмов ее интеграции).

Круг хозяйственных ("экономически ориентированных") организаций весьма широк. К ним, вслед за М.Вебером, можно отнести не только собственно "экономические организации", регулируемые материальным интересом, но также: неэкономические организации, выполняющие экономические функции ("экономически активные"), например, государство или церковь; экономические организации, регулируемые неэкономическими способами ("экономически регулятивные"), вроде земельных общин, профессиональных цехов или гильдий; наконец, организации, "утверждающие формальный порядок", осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности (например, правоохранительные органы).

Классифицируя хозяйственные организации *по историческим типам*, можно выделить три их формы: общину, корпорацию и ассоциацию. Они служат основанием, соответственно, для традиционного, корпоративного и гражданского общества. Под **общиной** понимается территориальная или кровнородственная общность с формальным равенством членов, общей собственностью, принадлежащей всем и никому в отдельности, нерасчлененностью многих внутривозможных функций, с всеобщим подчинением некоторому неформальному традиционному порядку, распространяющемуся на большинство сторон труда и жизни. Примером может послужить традиционная крестьянская община. **Корпорация** - тоже относительно замкнутая организация, обладающая, однако, более узкой, нежели община, функциональной нацеленностью, выраженной иерархией и жестким разделением внутренних обязанностей. Впрочем, так же, как и община, она пытается претендовать на регулирование максимально широкого спектра форм социального поведения своих членов. В числе наиболее ярких примеров корпорации можно назвать средневековый профессиональный цех (подробнее о корпоративном типе будет сказано ниже). **Ассоциация** же, в отличие от

первых двух исторических типов, - это открытое, свободное объединение индивидов, сохраняющих свои личные права и частную собственность. Ассоциация создается под специальные задачи, и ее деятельность не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида. Примером ассоциации могут послужить современные общества потребителей.

Остановимся подробнее на специфике корпоративного устройства, так как этот тип наиболее важен для характеристики хозяйственных организаций. Можно утверждать, что большинство этих организаций во все исторические периоды в той или иной мере носило и носит черты корпоративности. Чтобы избежать терминологической путаницы, отметим, что социологическое понятие корпорации отличается от трактовки экономической корпорации в узком смысле слова, под которой понимается современное акционерное общество. В социологическом определении последнее гораздо больше походит не на корпорацию, а на специализированную ассоциацию свободных частных собственников, которые могут покупать и продавать свои права на участие в деле на открытом фондовом рынке.

Специфических черт, отличающих корпоративную организацию, как минимум пять.

1. *Монополизм*. Корпорация по сути своей - монополия, распоряжающаяся некими ограниченными ресурсами и не допускающая к ним прочих субъектов. При этом она может и не быть чисто экономической монополией, т.е. контролировать производство подавляющей массы предлагаемых на рынке товаров и услуг. Корпорацию отличает именно жесткое закрепление за нею набора ресурсов и определенных рыночных ниш. По этому признаку, кстати, фактически любое советское предприятие приобретало черты корпорации просто потому, что его ресурсы и сбыт продукции были гарантированы вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности.

2. *Замкнутость*. Относительная закрытость, эксклюзивность служат наиболее надежным инструментом защиты ресурсов корпорации. По определению М.Дебера, корпоративную группу определяют "социальные отношения, которые по определенным правилам закрывают или ограничивают прием посторонних". Затрудненность входа означает невозможность вступления в организацию только по желанию, без специальных усилий, на которые в принципе способен не каждый. Затрудненность выхода выражается в невозможности свободно покинуть организацию без негативных последствий не только для той особой роли, ради которой данный субъект там оказался, но и для других социальных ролей. Например, вступление в КПСС в советский период (особенно для занятых умственным трудом) было столь же затруднено, как и выход из партии, фактически возможный только в форме "исключения из рядов", означающего, что закрываются пути не только к политической, но и к полноценной профессиональной деятельности. Совсем иное дело - зачисление в советский профсоюз, ставшее с определенного времени чисто формальным актом; в то же время попытка выхода из профсоюза грозила немалыми неприятностями. Зато выход, скажем из жилищно-строительного кооператива не оказывал никакого влияния на участие в прочих сферах деятельности, но попасть в такой кооператив было обычно далеко не просто. Корпораций же с неограниченной свободой входа, и выхода в принципе не существует.

3. *Иерархичность*. Корпорация предполагает строго иерархическую структуру, причем иерархии по своему характеру могут быть различными. Распределение рангов в иерархии осуществляется на базе трех оснований: наследственности; назначения сверху; выдвижения снизу. Основные типы иерархического устройства представлены в таблице №1.

Таблица 1

Основные способы распределения рангов в корпорации

Приобретение рангов	Утверждение рангов	
	Формальное	Неформальное
Наследование	Сословно-кастовое	Дискриминационное
Назначение	Бюрократическое	Деспотическое
Выдвижение	Демократическое	Лидерское

Места в корпорации могут не только формально наследоваться по сословным и кастовым признакам, но и распределяться на основе дискриминации (половой, расовой, религиозной), принципы которой нигде формально не закреплены.

Назначение и снятие сверху при соблюдении формальных процедур, строгость иерархической структуры - *принципиальные признаки бюрократической системы*. Деспотический же тип выражает более традиционный порядок, в котором границы между рангами подвижнее, а высшая власть свободно следует своим прихотям и, не заботясь о формальных процедурах, приближает или отдаляет подчиненных и подданных. Если в современных российских условиях сравнивать, например, государственные предприятия и частные хозяйственные фирмы, то оказывается, что первые, при всех происходящих изменениях, все же сохраняют больше бюрократических черт, тогда как вторые дают больший простор для деспотического регулирования.

Что же касается выдвижения снизу, то в случае формальных демократических выборов за избранником (например, профсоюзным лидером) закрепляется ряд делегированных ему полномочий. В случае же неформального лидерства выдвиженец каждый раз должен узурпировать полномочия заново.

4. *Подчинение индивида групповым интересам*. Корпорация, по выражению М.Вебера, есть "принудительная ассоциация". Подчиненность человека в ней начинается порой еще до его вступления в корпорацию. "Заслужить" членство можно посредством протекции, через ученичество (кандидатство), безвозмездную отработку, продемонстрировав преданность, дисциплинированность, профессиональную пригодность. Таким образом, корпорация заставляет индивида следовать ее коллективному интересу еще до того, как допускает его в свои ряды.

Зависимость индивидов от корпорации связана отнюдь не только с ее основной функцией, но простирается на многие другие функции, формально вроде бы к ее целям не относящиеся. Так, любой крупный советский завод был не только производственной единицей, но также и каналом распределения ведомственного жилья и прочих социальных благ, не отраженных непосредственно в оплате труда. В результате контроль за исполнителем выходил далеко за чисто профессиональные рамки. В свою очередь через допуск в члены такой неэкономической организации, как коммунистическая партия, регулировались чисто профессиональные возможности: право преподавать общественные науки, претендовать на руководящую должность и т.д. (подобное было, к примеру, в Англии XVIII столетия: нельзя было поступить в Оксфордский или Кембриджский университет, не принадлежа к официальной церкви). Корпорации вообще тяготеют к как можно более полному подчинению индивида. Взамен же они обеспечивают своим членам защиту и доступ к определенному набору вознаграждений.

5. *Распределение вознаграждений в форме привилегий*. О привилегиях

здесь идет речь не как об атрибутах только лишь высшей власти (бронированные машины, "кремлевские пайки"), но в более широком смысле - как о специфическом способе распределения вознаграждений на всех уровнях иерархии. Как бы низок ни был статус члена корпорации, последний причастен к некоторым благам или приобщен к каналам распределения, недоступным для "человека с улицы". На советском предприятии перечень таких привилегий простирался от продуктового заказа до ведомственной квартиры, бесплатной путевки в "свой" санаторий и приема детей в "свой" детский сад.

Если взглянуть практически на любое хозяйственное предприятие корпоративного типа, можно обнаружить как минимум *три социальных слоя*: 1) *управляющие* - имеющие власть и все доступные для организации привилегии; 2) *полноправные исполнители*, составляющие основную массу работающих, - они не располагают властью, но имеют доступ к какому-то ограниченному кругу привилегий; 3) *депривилегированные исполнители*, т.е. не обладающие ни властью, ни привилегиями.

Для того, чтобы стать полноправным исполнителем в корпоративной организации, нужно отвечать *трем необходимым условиям*: а) постоянное членство в ней (иногда требуется определенный стаж работы); б) послушание и личная лояльность по отношению к непосредственному руководству; в) выражение лояльности корпоративным целям и ценностям. Таким образом, помимо нахождения в штате следует еще соблюдать трудовую дисциплину, обеспечивать среднюю выработку, не обсуждать приказаний начальства, демонстрировать преданность организации. Те, кто не удовлетворяет хотя бы одному из названных требований, образуют прослойки депривилегированных исполнителей, к которым относятся: проходящие предварительную подготовку (ученики, стажеры); не входящие в штат (совместители, временные работники); маргиналы (принятые без надлежащих документов или прописки в данной местности, ранее судимые или деквалифицированные). Несмотря на то, что все эти "слабые" группы могут эксплуатироваться администрацией по самой полной мере, они подвергаются дискриминации в оплате; как правило, не могут, что было весьма важно прежде, приобретать на предприятии дефицитные продукты и услуги; их увольнение может быть осуществлено управляющими практически в любое время и без каких-либо особых хлопот.

Итак, под **"корпорацией"** понимается замкнутая иерархическая организация, являющаяся монопольным распорядителем определенных ресурсов, подчиняющая своих членов групповым интересам и вознаграждающая их в форме привилегий.

Представителями западной мысли разработано немало моделей организации - социотехническая, естественная, интеракционистская. Организация в этих моделях представляется в виде общины или отлаженной машины. Остановимся на одной из таких моделей - бюрократической, тесно связанной с корпоративным устройством.

В обыденном значении "бюрократизм" прочно ассоциируется с чиновничьей рутинной и волокитой, формализмом и канцелярщиной, неизбежно сопутствующими большинству распорядительских учреждений. Бюрократизм воспринимается попросту как негодный способ ведения дел. Однако, кроме обыденного значения (для которого в английском языке существует особый термин - "red tape", или красная лента), имеется множество теоретических концепций бюрократической системы. Иногда под ней понимают любую иерархическую организацию, иногда имеют в виду государственный аппарат, отождествляя с бюрократами всех чиновников, иногда рассматривают как особую форму управления.

В период "перестройки", у нас произошло столкновение двух взглядов

на природу бюрократизма. Первый исходит из трудов молодого Маркса (скорее из общей методологии его ранних работ, нежели из какой-либо особой теории бюрократизма). В соответствии с таким подходом бюрократизм - это форма управления, при которой функции последнего отчуждаются от большинства населения слоем профессиональных чиновников, постепенно подменяющих общественные интересы своими групповыми корпоративными. Формализация делопроизводства, разбухание чиновничьего аппарата суть неизбежные следствия этого процесса, ибо если верить остроумному "первому закону Паркинсона", "количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой". "Младомарксистское" толкование, весьма популярное на первых порах, впоследствии постепенно было вытеснено другим классическим пониманием бюрократизма, выработанным М.Вебером. Здесь бюрократизм предстает как рациональная форма управления современной иерархической организацией, и описывается как чисто научное понятие.

Бюрократическая организация имеет строго иерархическую структуру, в которой сферы компетенции чиновников четко разделяются. Управление осуществляется путем письменных предписаний по общим правилам, освоение которых часто требует особой подготовки. Кандидаты отбираются по профессиональной квалификации и образовательным дипломам, а затем назначаются распоряжением сверху. Денежное жалование и пенсионные права фиксированы и находятся в строгом соответствии с местом чиновника в иерархии. Его продвижение связывается с выслугой лет, но в большой степени зависит от оценок вышестоящих лиц. При этом чиновники, расположенные на низшей ступени иерархии, подчиняются находящимся на высшей только в рамках предписанных им обязанностей. От них требуется преданность, скорее, служебному долгу, чем конкретному начальственному лицу. Места в аппарате распределяются на свободной контрактной основе с заранее оговоренными условиями, и от этой работы в принципе можно отказаться. Существует и право ухода в отставку. Офис и частное хозяйство строго разделены. Чиновник не может присвоить как свою частную собственность ни занимаемый пост, ни связанные с ним источники вознаграждений. Он подчиняется единой дисциплине и подвержен унифицированной системе контроля путем постоянной отчетности о выполняемой работе. Наконец, служба в аппарате для чиновника является единственным или, по меньшей мере, основным местом работы.

В изложенном понимании нетрудно заметить, нет обращенного к деятельности чиновника негативного подтекста, который столь обычен для нас, привыкших к систематическим призывам к борьбе с бюрократизмом путем сокращения управленческого аппарата. Известно, что призывы эти, как правило, в конце концов оказываются безрезультатными. И это закономерно: в любой сколь-либо крупной современной политической или хозяйственной организации бюрократизм в изложенном выше понимании общепринят и в целом нормален. Более того, определенный его рост воспринимается как одна из объективных тенденций современности, служащих достижению эффективности путем всеобщей рационализации. С этой точки зрения оправданно утверждение, что бюрократизм при советском, да и при нынешнем нашем постсоветском строе, отнюдь не чрезмерен, скорее, он даже недостаточно развит.

ТИПЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался **бюрократический тип**. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работ, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - *рациональность, ответственность и иерархичность*. Сам М.Вебер считал центральным пунктом концепции – исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованность в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Органический тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю (само их терминологическое обозначение идет от книги Т.Бернса и

Д.Сталкер: "Управление инновациями", вышедшей в 1961 г.) и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптивных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель мешает проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается "иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения, противоречия, а не веру".

В исходном определении органического типа структуры, данном упомянутыми Т.Бернсом и Д.Сталкером, подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех. Наиболее значительные различия между двумя типами структур управления показаны в таблице №2.

Таблица 2

Сравнительные характеристики типов организационных структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия (групповых или индивидуальных)	Постоянная смена лидеров в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность саморазвития, самовыражения
Жесткое разделение трудовых	Временное закрепление работы за функциями интегрированными проектными группами

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально просматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Виды бюрократических структур управления организациями

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является линейно-функциональная организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира.

Основу **линейно-функциональной структуры** составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (рис. 9).

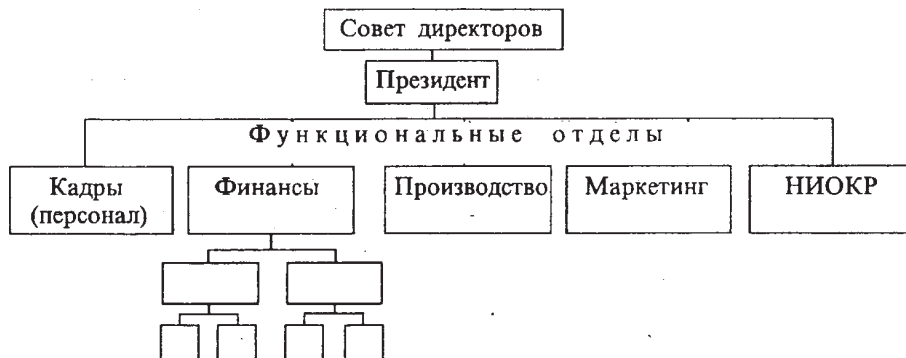


Рис. 9. Линейно-функциональная структура управления организацией.

По каждой подсистеме формируется "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, - показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и др. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; застенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление процесса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая **линейно-штабная структура управления**, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней (рис. 10). Главная задача линейных руководителей здесь - координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

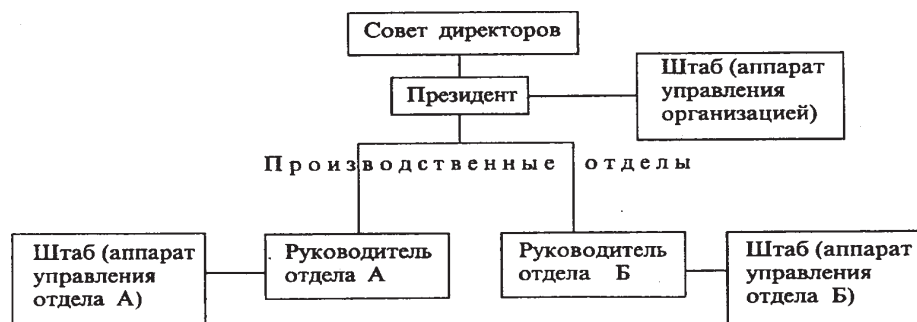


Рис. 10. Линейно-штабная структура управления организацией.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название **дивизиональной**. Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами "разукрупнения" гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок и др.

В СССР введение этого типа структуры управления сопрягалось с формированием объединений. В их состав включались различные предприятия и организации, которые отчасти сохраняли свою самостоятельность. Управление объединениями строилось исходя из предпосылки органической взаимосвязанности их составных частей, реализующих общую цель. Однако имело место существенное различие в уровнях централизации: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и

осуществлялось аппаратом головного предприятия (или специально созданным органом), практиковались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: *по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация)*. Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде (рис. 11).

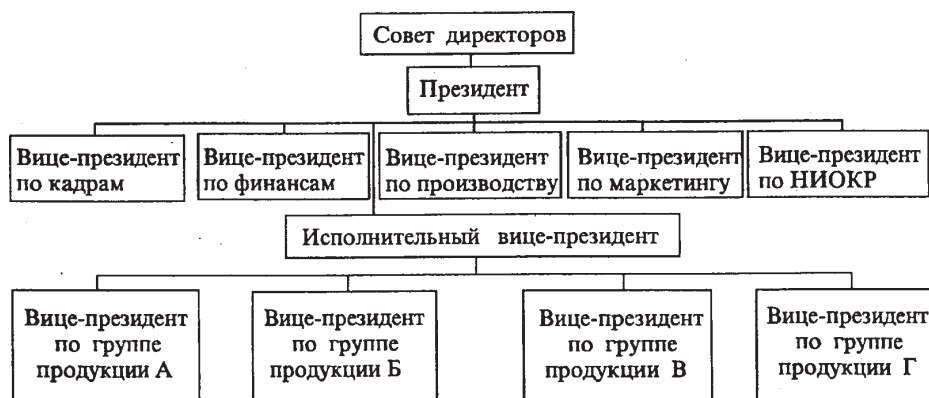


Рис. 11. Дивизиональная структура управления с продуктовой специализацией отделений.

Мировая практика показала: с введением дивизиональных принципов структура управления организацией (и входящими в нее отделениями) в основе своей остается линейно-функциональной, но одновременно усиливается ее иерархичность, т.е. управленческая вертикаль. В результате существенно уменьшается нагрузка на верхний эшелон управления, который сосредоточивается на стратегическом менеджменте организации в целом. В то же время отделения, обретающие оперативно-хозяйственную самостоятельность, начинают работать как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности своей деятельности.

И все же в целом структура управления оказывается усложненной, прежде всего за счет промежуточных (средних) уровней менеджмента, созданных для координации работы различных отделений. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете вело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Аналогичные в принципе результаты продемонстрировали и отечественные объединения, применявшие такой же вид структуры. Сохранение линейно-функционального построения управления усиливало недостатки по всей цепи принятия управленческих решений, удлиняло сроки

согласований и потоки циркулирующей управленческой информации. Но самым главным негативом оказалось то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала прежде всего на выполнение краткосрочных и оперативных планов и задач. Перспективные же цели, в том числе научно-технические, как правило, отодвигались на второй план; на них не хватало ни времени, ни средств. Не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, ибо оценка работы производилась, как и раньше, по итогам текущей производственно-хозяйственной деятельности. Все это отрицательно сказалось на производительности труда и эффективности работы объединений. Переход к более простым и гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям в экономике, стал объективной и настоятельной необходимостью.

Виды органических структур управления организациями

Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления - создание специального подразделения - **проектной команды (группы)**, работающей на временной основе, т.е. в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями: ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Структуры рассматриваемого типа обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. Для облегчения проблем координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.

Матричная структура управления может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми

полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб). На рис. 12 представлен вариант матричной структуры со специально созданным центром управления проектами (целевыми программами).

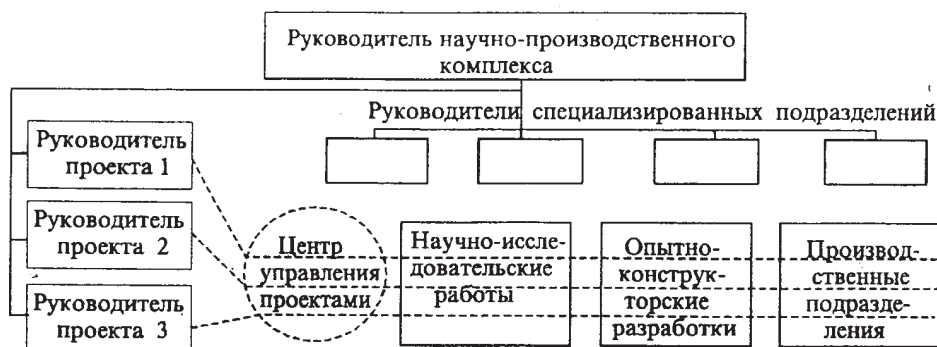


Рис. 12. Матричная организационная структура управления научно-производственным комплексом.

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

В нашей стране проектные и матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие оргструктуры "не срываются", если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, коль скоро консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию. Это с особой наглядностью обнаруживается при анализе сущности еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной, или командной.

Основу **бригадной структуры управления** составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Однако только в 80-е годы появились и возможность, и необходимость в более полном использовании ее преимуществ: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологий; ориентация на относительно малоемкие рынки; повышение требований к качеству обслуживания потребителей. И, конечно, нельзя сбрасывать со счетов

жесточайшую конкуренцию за потребителя и рынки сбыта. Выход был найден как раз в формировании небольших мобильных команд (бригад), специализированных на удовлетворении той или иной потребности и полностью ответственных за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности. Принципы, на которых строились эти бригады (и которые прямо противостояли основам командно-бюрократических управленческих структур), сводятся к следующему:

а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев;

б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в том числе права привлечения сотрудников других бригад, если это необходимо для решения конкретных проблем (в результате чего подрывается тенденция к традиционному обособлению производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб, сопрягаемая с появлением у них собственных интересов и целевых установок);

в) замена жестких связей бюрократического типа (основанных на жестких правилах, нормах и процедурах) на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов.

Формирование бригадных структур требует серьезной подготовки. Прежде всего это касается распределения всего персонала по автономным командам. Каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. В этом контексте менеджмент носит характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия. Существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых бригадой заданий. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в строгом контроле извне и в промежуточном учете выработки. Меняются и условия оплаты труда, стимулирующие в первую очередь экономически выгодное сотрудничество и заинтересованность в росте доходов и прибыли. В системах оплаты труда предусматривается тесная связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами.

Есть еще одно важное условие эффективности бригадной структуры управления - отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические и контролирующие службы.

Теоретически бригадную структуру управления организацией в целом можно изобразить в виде пирамиды, в которой на каждом уровне иерархии веерообразно размещаются бригады разного назначения и профиля, связанные между собой процессами решения проблем (рис. 13).

Практически такую схему реализуют немногие компании, видя в ней риск потери привычной управляемости. В качестве примера можно привести компанию <Боинг>, которая перешла на бригадную структуру управления при проектировании нового пассажирского реактивного самолета "Б-777". Специалисты технического, производственного и финансового профилей были распределены по многофункциональным бригадам, количество которых

превысило две сотни. В самую верхнюю бригаду пирамиды вошли высшие менеджеры, за каждым из которых закреплялась ответственность за одно крупное направление разработок, а за всеми вместе - за своевременность и качество проекта в целом. На втором уровне пирамиды задействовано 25 - 30 бригад и двух руководителей, один из которых отвечает за решение технических проблем, другой - за производственные вопросы. Они координируют и контролируют работу бригад третьего уровня, занимающихся разработкой и производством тех или иных агрегатов (крыльев, хвостового оперения и т.д.). Эти многофункциональные рабочие группы включают от 5 до 15 человек - специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация позволила более эффективно использовать знания и умения работающих и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на сами разработки благодаря росту производительности труда.

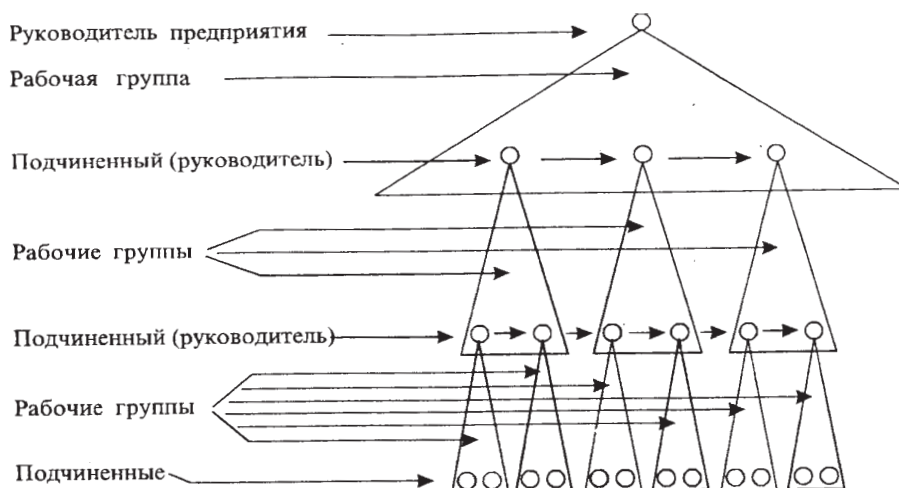


Рис. 13. Структура организации, состоящей из бригад разного уровня и профиля.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, - горизонтальная координация работ взаимосвязанных бригад. В компании "Боинг" с этой целью в структуру введен еще один уровень, состоящий из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад.

Аналогичные эксперименты с введением тех или иных видов органических структур управления проводятся и в нашей стране. В качестве примера можно привести перестройку ОСУ в акционерном обществе "Кировский завод", где в 1992 г. были сформированы 27 структурных подразделений, получивших статус самостоятельных хозрасчетных единиц и название хозрасчетных комплексов. Уже в 1993 г. число таких комплексов увеличилось до 70, а результаты их деятельности проявились в более четкой и слаженной работе, в развитии экономических отношений между подразделениями в росте производительности труда и снижении непроизводительных затрат.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. То есть **МИССИЯ** понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее миссия будет пониматься так, как она понимается, когда рассматривается в узком смысле.

Как говорилось, целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. *Основными группами людей*, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- **собственники организации**, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;

- **сотрудники организации**, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с ее помощью свои жизненные проблемы;

- **покупатели продукта организации**, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

- **деловые партнеры организации**, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

- **местное сообщество**, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

- **общество в целом**, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех пяти вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии

интересов каждого из данных пяти субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.д. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей. Как считает Филипп Котлер, миссия должна выработываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.д.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

- **целевые ориентиры организации**, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- **сфера деятельности организации**, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- **философия организации**, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- **возможности и способы осуществления деятельности организации**, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются know-how и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей мере всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

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

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

Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации; в результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;

- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией; для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;

- как бы расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующими с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность разнотолкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, **цели** - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость для организации целей. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует два типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения. Это долгосрочные и краткосрочные цели. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, - **долгосрочные цели**. Отсюда следует что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно **краткосрочными** считаются цели, которые достигаются в течение одного-

двух лет и соответственно долгосрочными - цели, достигаемые через три-пять лет.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как, кто, что и когда должен выполнять. Иногда, если для этого возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными*.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе набора целей, выделяется четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают свои цели. Этими областями являются.:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

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

- **прибыльность**, отражаемая в показателях типа "величина прибыли", "рентабельность", "доход на акцию" и др.;
- **положение на рынке**, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и др.;
- **производительность**, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и др.;
- **финансовые ресурсы**, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и др.;
- **мощности организации**, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых мощностей, количества единиц техники и др.;
- **разработка, производство продукта и обновление технологии**, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и др.;
- **изменения в организации и управлении**, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и др.;
- **человеческие ресурсы**, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и др.;
- **работа с покупателями**, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и др.;

- **оказание помощи обществу**, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и др.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей, “подчинены” им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает связность организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своей цели, вносит необходимый вклад в деятельность по достижению целей организации в целом.

Одними из самых важных для стратегического управления целей являются **цели роста организации**. Они отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации и темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста могут устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель быстрого роста является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В случае, если для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, организации следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель стабильного роста предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь автоматически не означает, что у организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь

проявляется одна из интересных особенностей трех данных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно совмещаться во времени, сменяя одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей одна за другой.

Как говорилось ранее, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако, если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо же можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолкования, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности, а также всегда важно помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая

интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджмент тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в данной местности и др.

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.д. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Целепостановка в управленческой деятельности. Категория "цель" и значение целепоставки в управлении

Категория "цель" относится к фундаментальным понятиям теории управления. Цель - опредмечиваемый мотив, побуждающий к действию; это, как известно со времен Аристотеля, - "то, ради чего". Обобщенная формулировка категории "цель" в содержательной трактовке предложена Н. Винером: "Термин "целесообразное" означает, что действие или поведение можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного

состояния, при котором объект, поведение которого изучается, достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием".

Цель как атрибут сознательного поведения присуща любой человеческой деятельности. Вместе с тем уже при зарождении научного подхода к управлению предприятием отмечалось, что наличие осознанных, ясно понимаемых целей - ключ к практическому успеху: "Тот, кто ... не имеет ясного представления о своей цели, не может управлять ни собой, ни кем-то еще".

Важным свойством цели является ее градиент: "Чем ближе исполнитель находится к завершению деятельности по достижению цели, тем активнее его усилия". Само предназначение управленческой деятельности предопределено родовой целью управления как особого рода занятий части самодеятельного населения. Целевое назначение управления - выработка целенаправленного воздействия.

Если известны факторы, от значений которых зависит достижение цели, и установлено влияние каждого фактора как независимой переменной, цель принято называть **целевой функцией**. Хотя последняя может быть формализована и выражена математически, было бы неоправданным упрощением трактовать ее лишь как форму представления цели. Уравнение, дающее всю информацию, необходимую для решения задачи, "называется целевой функцией, поскольку оно показывает, как различные значения рассматриваемых переменных влияют на цели фирмы", что характеризует связь цели системы управления с условиями ее достижения.

Представление о целевой функции помогает уяснить и другую фундаментальную категорию теории управления - "закон". В этом аспекте **закон управления** есть зависимость "выхода" системы или значения ее целевой функции от "входа" системы или значений аргументов - независимых переменных, характеризующих состояние объекта управления и внешней среды. Тогда вид целевой функции детерминирует содержание преобразования "входа" системы в ее "выход", а область ее определения характеризуется границами изменчивости независимых переменных, очерчивающих пространство возможных состояний объекта управления.

Важно знакомство с взаимодополняющими определениями категории "цель", что позволяет сформировать многомерное (всестороннее) представление о ней. С рассматриваемым понятием логически и лексически связано множество других, например, такие термины, как "*целевое финансирование*" или "*целевое распределение*", означающие специальное ресурсное обеспечение.

Для любого вида управления исходным импульсом, сигналом к началу управленческой деятельности служит целеполагание или целепостановка. **Целеполагание** означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий, детерминирующего тем самым их смысловую содержательность.

Каждый человек и на работе, и в быту ставит перед собой те или иные цели; то, каких из них и как он достигает, определяет и его деловую карьеру, и весь жизненный путь. Работник-руководитель определяет цели не только для себя, но и для других, формулируя их как задания подчиненным - исполнителям его замысла. Не зря в литературе встречается определение "управлять - значит побуждать других к достижению ясной цели..." С точки зрения целезадающего субъекта, т.е. управляющего, **целепостановка** есть средство уменьшения неопределенности в состоянии объекта управления. С позиций управляемого звена целепостановка выступает как получаемая целевая установка. В процессе выработки управленческих решений последняя представляет собой системный элемент упорядочения приоритетов при выборе альтернатив.

Целепостановка как базовый элемент управления - не единовременная акция, не мгновенно реализуемый акт. Она предполагает последовательность этапов: определение перечня принципиально возможных целей - области целенаправленных действий; сужение перечня до более короткого списка реальных целей, выбор одной цели и ее формулирование; выявление подцелей, их формулирование и постановка как целевых задач.

Значение целепостановки в управленческой деятельности очень велико и обуславливается необходимостью: выявления перечня нужных функций управления; обоснования состава и величин ресурсов, потребных для целеосуществления; разработки структуры организации и построения системы управления; стратегии развития и целевых программ; составления текущих планов; организации процесса управления и проектирования информационной и иной технологии, в том числе касающейся межличностного общения; оценки качества организации системы управления; контроля траектории движения на пути к цели и проверки исполнения; характеристики управляемости; мотивирования и оценки управленческого персонала.

Необходимо отметить три следующих обстоятельства.

Первое. Текущее планирование независимо от величин применяемых плановых "горизонтов" требует определения целей ближайших, различных на протяжении данного временного интервала. Относительно целей стратегических эти цели являются тактическими. Они могут изменяться по плановым периодам, а их последовательность способна характеризовать смену приоритетов в очередности решения стратегических задач, приближения к конечной цели.

Второе. Опытные, обладающие высоким профессионализмом руководители (управляющие) не жалеют времени на общение с подчиненными, в течение которого они раскрывают перед ними свое видение проблем и взгляд на ситуацию, делятся идеями и планами, посвящают в свои замыслы. Итогом таких неформальных постоянных собеседований, взаимных консультаций и обсуждений, являются конкретизация и индивидуализация заданий и поручения работникам. Это эффективное средство мотивирования сотрудников, становящихся единомышленниками и превращающихся в опору руководителя. Такое общение позволяет лучше узнавать возможности каждого, объективнее оценивать его целеустремленность и вклад в общие результаты.

Третье. На выбор целей функционирования и развития, отражающих миссию компании, влияют: культивируемые внутрифирменной философией ценности, отношение к ним персонала, формальная организация, возможность обеспечения необходимыми ресурсами, состояние внешнего окружения, включая и правовые ограничения деятельности. Проведенный журналом "Форчун" опрос экспертов о причинах деловых неудач показал: доминирующим фактором оказалось непонимание менеджерами структурных подразделений, изолированными друг от друга и от высшего руководства, целей фирм и способов их достижения.

Разнообразие целей управления и признаки классификации

Системная классификация целей отражает многообразие целей управления по уровням и специализированным направлениям управленческой деятельности. Различия между целями определяют их характеристики, служащие в качестве классификационных признаков. По принадлежности к фазам жизненного цикла систем различают цели: *создания систем* (проведения научных исследований, проектирования, монтажа и т.д.); *функционирования или эксплуатации уже созданных, действующих систем* (обеспечения и соблюдения нормального режима работы, заключенных договоров, норм

прибыли, техники безопасности и др.); *развития* (совершенствования технологии, организации труда, послепродажного обслуживания и т.д.).

По масштабу или степени охвата деятельности различают цели *глобальные, общие* (всеобъемлющие, широкие), а также *локальные, частные*. По своевременности постановки - *цели актуальные, важные и малозначимые, второстепенные*. По рангу - *цели главные* (основные, приоритетные) и *обеспечивающие* (вспомогательные, побочные). По временному горизонту реализации - *цели стратегические* и *тактические*. По общим (основным) функциям управления - *цели организовывания, контроля, координирования* (регулирования), *планирования*. По подсистемам предприятия (компания, фирмы) - *цели экономические, технические* (технологические), *социальные, организационные, производственные, коммерческие* и др. По субъектам (носителям целей) или интересам - *цели индивидуальные* (личные), *групповые* (коллективные), *фирменные, общественные, государственные*. По степени осознанности - *цели действительные* и *мнимые*. По достижимости - *цели реальные* и *фантастические* (прожектерские). По объективности или аргументированности постановки - *цели обоснованные* (истинные) и *надуманные* (ложные). По критериям целеосуществления - *цели, характеризующиеся одной переменной* и *требующие "перечня" показателей*. По месту в иерархии целей выделяют *высшие, промежуточные* и *низшие цели*. По своему взаимному соотношению различаются цели *гармонично взаимодействующие, индифферентные* и *конкурирующие*.

Кроме того, выделяют цели на экстремумы (максимизация, минимизация); цели на удовлетворение (уровень притязаний); прецизионные цели (не больше и не меньше).

Следует обратить внимание и на не получившие достаточного освещения в литературе по управлению цели, различаемые с позиций целезадающих и целевоспринимающих субъектов: внешние и внутренние. Внутренняя цель определяется мотивами, которыми руководствуется действующий субъект, она производна от его ценностной ориентации, установок и предпочтений. Внешняя цель определяется ожиданиями, т.е. тем, каких действий, реакций или результатов деятельности ожидают от данного субъекта другие - его коллеги, партнеры контрагенты. Внешняя цель звена управления предопределяет его назначение в структуре системы, тогда как внутренняя цель служит "зажиганием", включающим "мотор" функционирования - движения к желаемому результату. Внутренняя цель предприятия - получение прибыли, ибо от доходов зависит благополучие занятых в нем, а также инвесторов (кредиторов, акционеров), равно, как и возможность развития производства, завоевания фирмой новых позиций на рынке.

Внешняя цель предприятия как потенциального партнера - это то, что хотят получить другие предприятия как элементы ("представители") внешней среды - потребители выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Закономерна детерминация: реализация внешней цели является средством достижения цели внутренней - удовлетворения собственных потребностей.

Внутренняя цель работника (индивида) - опредмечиваемый мотив, детерминирующий его поведение, как ситуационное, так и долговременное. Внешние цели для работника - это цели, задаваемые нормами поведения социальной группы, элементом или членом которой он является. Они могут быть фиксированными, стабильными или таковыми не являться. Например, целевое предназначение должности работника в штатном расписании детализируется служебными обязанностями, зафиксированными в должностной инструкции, или уточняется условиями контрактного соглашения. Но они могут быть и неявными, переменными, заданными оперативными установками и устными поручениями начальника. Существенно, что

отличительной чертой хорошей организации как раз является то, что в ней каждое звено (работник) имеет достаточно свободы для приложения усилий по достижению индивидуально значимых целей. Однако они могут действовать лишь в рамках ограничений и предписаний, накладываемых интересами группы, предприятия в целом, ибо это способствует достижению внешних для них целей, т.е. целей организации. Только в этом случае все части системы работают согласованно, способствуя успеху фирмы.

Помимо рассмотренных здесь существует множество других признаков классификации, по которым различаются цели управления.

Использование целепостановки для формирования организации

Давно известно, что каждая организация строится по цели (безотносительно к ее типу профилю, размеру, принадлежности). В то же время сама организация служит своеобразным орудием для достижения цели. Это можно убедительно продемонстрировать рядом дефиниций понятия "организация", где в качестве определяющего критерия используется категория "цель" и подчеркиваются те или иные аспекты механизма зависимости целедостижения от организации "организация - это средство для достижения цели при данных ограничениях"; "организация социальная группа, в которой присутствует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели (целей)"; "термин "организация" употребляется ... в смысле социальной единицы или группы людей, созданной для достижения определенных целей", "организация... вырастает из человеческой потребности в кооперации усилий... люди вынуждены объединять усилия для достижения своих личных целей в связи с наличием целого ряда физических, биологических, психологических и социальных ограничений"; "организация есть схема расположения ролей, в рамках которой люди распределяются по задачам, способствующим достижению цели фирмы".

Категория "цель" используется не только для общего, абстрактного определения понятия, каким является "организация" в смысле группы (системы), но и для характеристики конкретного выражаемого данным понятием предмета. Например, фирма "Миннесота, Майнинг энд Мэню-факчуринг" является "организацией работников и акционеров, которые соединили свои ресурсы для достижения общих целей создания товаров и услуг, для обеспечения занятости и вознаграждения, для получения гарантированного дохода на вложенный капитал, для создания адекватных социальных и экономических условий жизнедеятельности общества".

Возможные цели предпринимательства, предопределяющие назначение предприятия, а значит, и формирование состава его необходимых частей, принимаются во внимание и при выработке законопроектов, создающих правовые основы для управления ими в рамках формальной регламентации коммерческой деятельности. В качестве примера уместно привести следующий факт из нашей истории. При обсуждении в Государственном совете в 1836 г. первого российского законопроекта об акционерных обществах указывалось, что "компании на акциях допускаются правительством с двойкою целью: для приведения в действие какого-либо общепольного предприятия и для возбуждения частных капиталов, елико возможно в более обширном круге...".

Каким же образом реализуется связь между "целью" и "организацией" при формировании последней? Методология подхода основывается на цепочке последовательных шагов от целей к функциям, от последних к составу структурных единиц, к их соподчиненности и установлению коммуникаций,

т.е. к структуре. Вначале определяется и формулируется главная, глобальная цель деятельности, или миссия. Затем осуществляется процедура ее декомпозиции, представляющая собой разделение цели на составные части, или подцели. Состав подцелей детерминируется при этом набором потребных для достижения цели ресурсов, определяемых экспертным путем. Процедура декомпозиции повторяется по отношению к каждой из подцелей, а далее к подцелям подцелей. И так до тех пор, пока достигнутую степень детализации нельзя будет не признать достаточной. Образующаяся в итоге иерархия целей получила название "дерево целей". Существенно, что каждая цель нижнего уровня является средством реализации (наряду с другими подцелями этого уровня) ближайшей вышеразположенной цели.

Если цель - не оперативное мероприятие разового характера (т.е. коль скоро получение желательного результата предполагает регулярные целенаправленные действия, в сохранении актуальности которых на протяжении обозримого временного интервала не приходится сомневаться), должны быть определены или выделены и структурные единицы, коим надлежит отвечать за соответствующую деятельность. Это значит, что деятельность по обеспечению достижения каждой такой цели становится функцией (функциональной обязанностью) структурной единицы. Вследствие изоморфизма иерархии целей (иерархии функций) количество и состав структурных единиц устанавливаются по числу вершин графической модели "Дерево целей". В зависимости от трудоемкости выполнения функциональных обязанностей или объема работ структурные единицы могут представлять собой части организации разного "калибра", быть элементами микроструктуры (рабочие места или должности), мезоструктуры (структурные подразделения - участки, цеха, отделения, отделы и т.д.), макроструктуры (самостоятельные организации, например, предприятия, входящие в концерн). При этом принадлежность более мелких частей к более крупным (или, что то же самое, подчиненность ответственным за более узкие направления деятельности ответственным за более широкие) определяется группировкой первых. Эта интегрирующая процедура возможна двумя путями: на основе однородности работ, сходства трудовых операций (того, что Э. Дюркгейм называл "механической солидарностью") и на основе логической взаимосвязи разных работ, предопределяющей последующую кооперацию (что называлось им "органической солидарностью").

Всякую хозяйственную организацию можно рассматривать как систему управления, ибо в ней всегда можно выделить две части - управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления). В свою очередь, любая система управления является организацией. Последняя как система может не выступать юридическим лицом, а быть частью более крупного организационного образования, обладающего полной самостоятельностью. В этом случае вся организация может служить объектом управления. Но любая организация есть не только объект, но и субъект управления, по крайней мере в той степени, в какой ее собственный орган управления (административный аппарат, управляющий, начальник) независим от вышестоящего. В этом смысле организация ведет себя как самоуправляющаяся и самоорганизующаяся подсистема, которая в рамках включающего ее более крупного образования (системы), способна видоизменять в процессе организационного развития свою структуру и порядок функционирования.

В силу приоритетности объекта управления перед субъектом создание организации должно начинаться именно с формирования объекта управления как фундамента для иерархической управляющей надстройки - аппарата управления: достижение цели (конечных результатов) функционирования системы определяется значениями выходных переменных управляемого

объекта. **Сформировать объект управления** - значит определить число и состав образующих его единиц, равно как и то, к ведению какого из управляющих звеньев он должен быть отнесен. Цели, под которые создается система, и в первую очередь ее базовая объектная часть, не только предопределяют ее строение, но и обуславливают результат функционирования. Так, советская пенитенциарная система десятилетиями нацеливалась на обеспечение "ударных строек" дармовой рабочей силой, соответственно "производила" на выходе бомжей и рецидивистов. Аналогичные же системы развитых стран ориентированы на "производство" законопослушных граждан. Для того, чтобы заключенный мог впоследствии найти свое место в обществе, он в период отбывания наказания имеет возможность учиться и приобрести профессию, и такая постановка дела реально способствует снижению преступности.

Изменение обстановки, в которой находится организация, неизбежно вносит коррективы в ее цели. Однако исторически сложившаяся форма организации, ее структура может не соответствовать новым целям - возникает рассогласование между структурой целей и структурой управления. Поэтому новые цели либо вовсе не достигаются из-за несоответствия структуры органов, обеспечивающих их реализацию, либо достигаются с большим опозданием. По этой же причине перед системой иногда ставятся ложные цели, т.е. не те, какие принципиально следовало бы поставить, а заведомо отвечающие лишь возможностям ее статической организации. Старение организации в том и заключается, что она утрачивает способность перестраиваться под новые целевые задачи.

Изменение предназначения организации или миссии, что принято фиксировать в ее уставе, равно как и перемены в философии фирмы, затрагивающие стратегические цели, требуют реорганизации компании. Выдающийся практик и теоретик организации производства и управления Генри Форд (первый) считал, что "существование гнилых предприятий не имеет оправданий", а потому "промышленность приходится заново реорганизовывать время от времени". Причем симптомом заболевания хозяйственной организации он считал смещение ее ценностных ориентаций. Когда главной целью какого-либо предприятия является получение прибыли, а не производство полезных изделий, мы имеем дело с извращением его деятельности. Эта мысль приобретает особое значение в условиях нынешней российской действительности, когда вновь возникающие и по названию вроде бы рыночные формы хозяйственных организаций - "коммерческие структуры" - предпочитают заниматься не производственной, а посреднической деятельностью.

Для выживания хозяйственных организаций в условиях НТР им приходится периодически модифицировать свою организационную структуру (в IBM, одной из самых известных корпораций мира, это происходит раз в два года) . Для этого необходима стратегия управления развитием компании, осуществляемого посредством организационных и других нововведений.

Общие правила постановки и требования к формулированию целей, оценка целеосуществления

Методическая обоснованность целепостановки во всех случаях обеспечивается правилами определения (полагания) целей. Правила эти включают:

- а) описание ситуации, требующей вмешательства (действия) субъекта управления по существенным переменным объекта управления и среды;
- б) выявление приоритетов, т.е. первоочередных или наиболее важных в

сложившейся ситуации направлений деятельности;

в) выбор в качестве общей, базовой или глобальной (генеральной) цели одного приоритетного направления деятельности;

г) формулирование цели в терминах желательных конечных результатов, а не в категориях процессов деятельности, выполнения работ по ее достижению;

д) декомпозиция цели, т.е. разложение ее на составляющие подцели, а последние - на их подцели и т.д., исходя из казуальности соотношения "цель - средство - результат";

е) построение графической модели "Дерево целей";

ж) проверка по уровням и вершинам последнего полноты состава подцелей, так как "пропуск" хотя бы одной подцели означает, что подцель (цель) вышестоящей вершины лишается одного из средств своей реализации;

з) проверка правильности соподчиненности целей и недопущение постановки в один иерархический ряд цели и ее подцели как соответственно функции и аргумента;

и) исключение альтернативных или противоречивых целей, ибо если не срезать их как ненужные "побеги" и "ветви", то "дерево целей" может выродиться в "дерево решений";

к) уточнение конфигурации "деревя" с учетом связей между разными "ветвями": если среди целей, исходящих из одной вершины, оказывается цель, зависящая от цели, исходящей из другой вершины, подцель этой зависимой цели должна быть "опущена" до соответствующего уровня;

л) проверка правильности формулировок целей, т.е. выяснение того, нет ли среди целей, исходящих из одной и той же вершины, по сути одинаковых, но по-разному сформулированных, и исключение, если есть, дублирования (одинаковые или частично совпадающие подцели могут иметь место не у одной, а у разных целей);

м) постановка подцелей как целевых задач перед субъектами управления подсистем;

н) переформулирование подцелей, если в первоначальной формулировке они адекватно не воспринимаются или нарушается условие "л";

о) выделение для каждого управляющего звена из множества структуризованных целей одной, хотя бы и "ветвящейся", но главной цели, т.е. такой, за достижение которой оно ответственно перед вышестоящим органом;

п) установление для каждой цели (подцели) критериев ее достижения и системы оценочных показателей изоморфной системе целевых.

Приведенные правила необходимо дополнить требованиями к вербальному формулированию целей, учитывая важность речевой коммуникации в системе управления. "В обычных условиях хорошая формулировка целей отвечает следующим признакам:

1) она начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия;

2) конкретизирует требуемый конечный результат;

3) конкретизирует заданный срок достижения цели;

4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат;

5) дает количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели;

6) оговаривает только "когда" и "как" это должно быть сделано;

7) непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его прямых начальников;

8) понятна всем, кто будет работать для ее достижения;

9) реальна и достижима, но не легка;

10) обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями;

11) реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов;

12) исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ;

13) соответствует основным принципам и методам работы подразделения и компании в целом;

14) совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьезных конфликтов в организации;

15) зафиксирована письменно, копии хранятся для справок у начальника или подчиненных;

16) согласована управляющим в личной беседе с подчиненными".

Если целепостановка - это прямая связь между субъектом и объектом, то обратная связь между ними - **оценка реализации целей (целеосуществление)**. Противное означало бы разрыв управляющего контура. Поэтому процедура оценивания также нуждается в методических рекомендациях по проверке целеосуществления, определению результативности управления. При разработке нормативно-методических документов управления, которыми должны руководствоваться менеджеры, особое внимание следует уделить использованию общих для разных этапов целеосуществления и для форм хозяйственных организаций, как и для их функциональных систем, правил оценивания, обеспечивающих методологическое единство, а значит, и сопоставимость эффективности получаемых результатов.

Знание и тех и других - один из признаков компетентности управленцев, причем не только и не столько рядовых функционеров, сколько работников, занимающих начальственные кресла. Умение его применить является в известной мере условием продуктивности работы управляющих, признаком системности в мышлении менеджеров. Тот, кто не может построить "Дерево целей", не способен выделить ключевые факторы, требующие особого внимания, так как от них производно достижение успеха. Следовательно, он не способен выстроить цепь причин и следствий, предвидеть итоги принимаемых решений или учесть их "последствие".

Очевидна бессмысленность постановки недостижимых целей, т.е. таких, что исключают получение позитивных результатов. Поэтому использование правил целепостановки не только способствует проверке намечаемой цели на реальность, но и необходимо предполагает наличие дополнительных правил оценки (причем как самого факта целеосуществления, так и степени или меры успеха усилий, что затрачены на пути к цели).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. *Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.*

2 . Решите следующие ситуации:

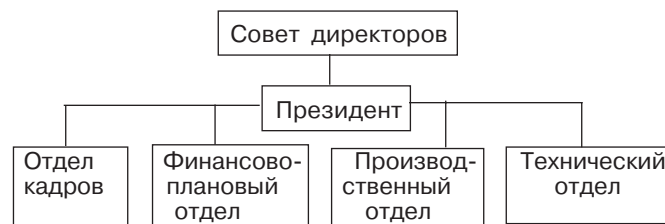
Ситуация 1

В городе N существуют и действуют лидирующие организации: школа, больница, университет, фонд культуры, исследовательский центр, венчурная фирма, небольшая фирма по производству радиодеталей, крупный завод по выпуску подшипников, детская организация бойскаутов.

Составьте по этим данным классификационно-визовую схему организации.

Ситуация 2

Ниже представлена структура управления предприятия "Альфа".



Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данного предприятия и опишите ее основные черты.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ЮНИТА 1

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор Н.И. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Е.М. Кузнецова

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”
Тираж

Сдано в печать
Заказ
