



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ЮНИТА 2

**ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ.
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

МОСКВА 1999

Разработано: А.П.Овечкиным, канд. филос. наук, доцентом,
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 прогнозирования и планирования производства.

ЮНИТА 2

Рассматриваются основные закономерности структуры, функционирования и развития организации, а также их применение в практике создания и укрепления организаций.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 4

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | стр. |
|--|------|
| ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН | 4 |
| ЛИТЕРАТУРА | 5 |
| ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ | 6 |
| ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР | 8 |
| Организационный эффект | 8 |
| Надежность информации | 10 |
| Проблема структурной инерции и ориентиры развития организации | 12 |
| Стратегические изменения в организации | 15 |
| Мобилизация потенциала организации для осуществления стратегии | 18 |
| Подходы к построению взаимодействия человека и организацион- | |
| ного окружения | 20 |
| Способы установления взаимодействия человека и организации . | 21 |
| Формализованное и официальное | 27 |
| Преимущества вертикальной интеграции в формировании новых | |
| организационно-производственных систем | 30 |
| Организационная структура фирмы | 36 |
| Принципы организации | 43 |
| Оргпроектирование как реконструкция мира управления | 44 |
| Зарубежная социология организаций | 49 |
| Отечественная социология организаций | 53 |
| Организационная культура | 56 |
| ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ | 60 |
| ТРЕНИНГ УМЕНИЙ | 63 |
| ГЛОССАРИЙ* | |

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

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Законы организации и их применение.

Закон синергии. Повышение возможностей организации за счет ее сплоченности, целенаправленности, подчиненности установленным правилам и нормам. Закон информированности. Возрастание роли информации в принятии управленческих решений и организация их выполнения. Упорядоченность и систематизация массивов информации. Закон сохранения. Основные направления выживаемости организаций в конкурентной борьбе. Закон развития. Основные этапы эволюции организации.

Закон композиции и пропорциональности. Структура организации и ее соответствие целям и задачам. Специфические законы организаций.

Принципы статической и динамической организации. Принципы рационализации.

Развитие организационной и организационно-управленческой мысли. Организационная культура. Субъекты организаторской деятельности .

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

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

Дополнительная

- *3. Поляков В.Г. Человек в мире управления М., 1992.
- *4. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Бизнес - это мода. М., 1995.
- 5. Попкова Е.М. Проблема структурной инерции и ориентиры развития организации // Вестник МГУ, 1995. N 2.
- 6. Ицхокин А.А. Анатомия социальной системы. Строение и динамика социальной организации // Вестник МГУ, 1995. N 4.
- *7. Капитоненко В. Преимущества вертикальной интеграции в формировании новых организационно-производственных систем // Российский экономический журнал, 1994. N 10.
- *8. Румянцева З. П. Понятие и принципы построения управленческих структур // Российский экономический журнал, 1996. N 4.

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

Современный Гуманитарный Университет

ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

| № п/п 1 | Умения 2 | Алгоритмы 3 |
|---------------|---|---|
| 1 | <p>Расчет цены товара при монопольном производстве:</p> $d = (1 + \alpha) C,$ <p>где C – себестоимость товара, α - норма рентабельности производства товара</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение себестоимости товара 2. Определение нормы рентабельности производства товара 3. Расчет цены товара (d) при монопольном производстве по формуле |
| 2 | <p>Расчет корпоративной цены товара при сопряженном производстве:</p> $P_n = (1 + \alpha) \cdot C,$ <p>где C – себестоимость последнего передельного товара, α - норма рентабельности производства товара</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение себестоимости последнего передельного товара 2. Определение нормы рентабельности производства товара 3. Расчет корпоративной цены товара (P_n) при сопряженном производстве по формуле |
| 3 | <p>Расчет относительного прироста цены:</p> $\Delta_n = \frac{(n-1)\alpha}{2},$ <p>где n – количество звеньев, которые проходит передельный продукт, α - коэффициент или норма рентабельности цепочки (из всего количества передельных звеньев) производства товара</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение количества звеньев, которые проходит передельный продукт 2. Определение нормы (коэффициента) рентабельности цепочки (из всего количества передельных звеньев) производства товара 3. Расчет прироста цены (Δ_n) по формуле |
| 4 | <p>Расчет числовой характеристики эффективности:</p> $r = \frac{Q^2}{2z},$ <p>где Q – количество выпускаемой продукции в натуральных единицах, z – стоимостное выражение затрат</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение количества выпускаемой продукции в натуральных единицах 2. Определение стоимостного выражения затрат 3. Расчет числовой характеристики эффективности (r) по формуле |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| 5 | <p>Расчет абсолютной величины недопроизводства:</p> $\Delta = M - Y,$ <p>где M – расчетная плановая производственная мощность, Y – ожидаемая фактическая производственная мощность</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение плановой расчетной производственной мощности 2. Определение ожидаемой фактической производственной мощности 3. Расчет абсолютной величины недопроизводства (Δ) по формуле |
| 6 | <p>Расчет относительной величины недопроизводства:</p> $\delta = \frac{\Delta}{M}$ <p>где Δ - абсолютная величина недопроизводства, M – расчетная плановая производственная мощность</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение абсолютной величины недопроизводства 2. Определение расчетной плановой производственной мощности 3. Расчет относительной величины недопроизводства (δ) по формуле |

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЭФФЕКТ

Наиболее практически важным свойством организаций является прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников, который они обеспечивают. Это явление названо **синергией**. Причем в организациях это явление оказывается управляемым, его можно усиливать, видоизменять. Именно в этом состоит одна из причин столь частого обращения человечества к организационным формам.

Собственно, появление нового качества от сложения каких-либо составляющих - объективная закономерность: "...уже простая сумма есть нечто новое, но не содержащееся в ее слагаемых. Так, уже число "два", образованное путем сложения "единиц", содержит нечто новое: оно представляет собой четное число, тогда как слагаемые - нечетные". В процессе объединенного труда подобная закономерность проявляется в полной мере, но неоднозначно, в чем-то противоречиво.

Самое удачное исследование феномена синергии в совместном труде было предпринято К.Марксом. Исследуя трудовую кооперацию, он внимательно изучал источники появления организационного эффекта, т.е. синергии - возрастания совокупной энергии в зависимости от типа внутриколлективной связи. Им было выделено несколько стадий этого процесса.

К.Маркс начинает с самых элементарных форм объединения. "Подобно тому, как сила нападения эскадрона кавалерии или сила сопротивления полка пехоты существенно отличны от суммы тех сил нападения и сопротивления, которые способны развить отдельные кавалеристы и пехотинцы, точно так же и механическая сумма сил отдельных рабочих отлична от той общественной силы, которая развивается, когда много рук участвует одновременно в выполнении одной и той же неразделенной операции. Здесь дело идет не только о повышении путем кооперации индивидуальной производительной силы, но и о создании новой производительной силы, которая по самой своей сущности есть массовая сила". Иначе говоря, осязаемый эффект дает уже простая **массовость**, то есть одновременность, однонаправленность многих усилий. Одно и то же бревно одни и те же люди не могут поднять по очереди, но вполне способны сделать это совместно. К тому же, как вторичный эффект объединения, здесь сказывается и психологическое взаимодействие участников, ибо "...уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии..., увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц...".

Введение даже простейшего расчленения общей работы, распределение участников по отношению друг к другу в последовательной зависимости еще больше усиливают совокупный эффект. К.Маркс пишет: "...индивидуальный труд каждого отдельного рабочего, как часть совокупного труда, сам может представлять различные фазы процесса, через которые предмет труда вследствие кооперации проходит быстрее. Так, например, если каменщики образуют последовательный ряд для того, чтобы передавать кирпичи от основания строительных лесов до их верха, то каждый из них делает одно и то же, и тем не менее... 24 руки совокупного рабочего доставят кирпич на место скорее, чем две руки отдельного рабочего, то поднимающегося на леса,

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

то спускающегося с них. Предмет труда проходит то же самое расстояние в более короткое время". Такой способ сотрудничества К.Маркс назвал **комбинированием труда**. Но, как и в предыдущем случае, сохраняется однородность операций у всех работников.

Новый уровень эффективности задает разделение труда по специальностям, когда в одной мастерской объединяются рабочие разнородных самостоятельных ремесел. "Так, например, карета была первоначально общим продуктом работ большого числа независимых ремесленников: тележника, шорника, портного, слесаря... Каретная мануфактура объединяет всех этих различных ремесленников в одной мастерской, где они работают одновременно, и во взаимодействии друг с другом". Простая кооперация, ремесленный труд. Но - начало **специализации**.

Затем разделение труда нарастает, "...операции... отделяются одна от другой, изолируются, располагаются в пространстве одна рядом с другой, причем каждая из них поручается отдельному ремесленнику, и все они одновременно выполняются кооперирующимися между собой работниками". Появляется новый социальный продукт специализации - частичный работник. Специализация переходит на орудия труда. "В одном Бирмингеме изготавливается до 500 разновидностей молотков... Мануфактурный период упрощает, улучшает и разнообразит рабочие инструменты путем приспособления их к исключительным особым функциям частичных рабочих". Разделение труда превращается в его дробление, процесс достигает верхнего предела: на производстве иглок проволока проходит через руки 72 и даже 92 специфических рабочих.

Достигнув верхней точки, процесс обрывается появлением машин, которые обеспечивают техническое и технологическое единство надежнее и дешевле. Эта линия "выжимания" указанного эффекта исчерпывается. Но закладываются новые линии, и они появляются вплоть до наших дней (тейлоризм, мейоизм и т.д.).

Таким образом, тайна организационного эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство цели, разделение труда, согласование и проч.; способы осуществления последних весьма разнообразны. Это нетрудно показать как на зарубежном опыте, так и на отечественных примерах.

Однако рассмотренный эффект проанализирован нами для идеальной ситуации. Дело в том, что соединение людей может привести не только к их взаимоусилению, но и к взаимоослаблению, даже при общности целей, а порой и благодаря ей. В данном случае эффективность результата зависит от организации во втором смысле, от организованности. Задача состоит в том, чтобы целью объединить людей, сделать их единомышленниками. Это - неперемное условие взаимоусиления. Если же работники действуют либо с разными целями, либо конкурируя друг с другом при достижении одной и той же цели, то эффект может быть минимальным, нулевым и даже отрицательным. "Два человека могут иметь вполне "одинаковые" цели, но именно поэтому находиться во взаимной борьбе, то есть составлять дезорганизованную комбинацию".

Кстати, именно подобные проблемы сплошь и рядом возникают в практически действующих организациях и ослабляют эффективность их деятельности. Здесь - значительный резерв повышения их результативности. Эффект может быть нулевым и тогда, когда задаваемые связи не принимаются, "не усваиваются" организацией.

НАДЕЖНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ

Целевое управляющее воздействие, как правило, реализуется в форме решений, принятие и осуществление которых составляют основные этапы управления. Качество же решения определяется прежде всего его рациональностью, т.е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления. Первое условие для этого - **надежность информации**. Наиболее “слабым местом” информации является ее неполнота. В последнее время стало очевидно, что избыток информации вызывает не меньшие трудности, чем ее недостаток. Для современного управления в число важнейших выдвигаются проблемы избирательности информационных каналов, поиска и отбора строго определенного рода информации, нужной для конкретного решения, специфической для каждого уровня управления и т.д.

На рациональность решения отрицательно влияет запаздывание информации, что нередко случается в сложных многоуровневых системах. Угроза “устаревания” информации уже при ее поступлении проявляется в своеобразном парадоксе управления, решения о будущем принимаются на основании информации о прошлом. Еще одним важным аспектом надежности информации является ее достоверность. В каналах управления искажения информации могут происходить как по техническим (ошибки, помехи), так и по социально-психологическим причинам. Главная из таких социально-психологических причин - наслоение на содержание передаваемой информации личного или группового интереса. Причем даже в рамках автоматизированных систем сохраняется такая опасность, поскольку в качестве датчика первичной информации, наряду с приборами, нередко выступает человек. В системах, рассчитанных на техническую точность приборов, субъективно-ценностные “добавки” могут стать источником серьезных искажений. Совмещение технических систем с человеком, выступающим в качестве источника и передатчика информации, а в еще большей степени - в качестве субъекта решения, представляет серьезную проблему для управления.

Современные тенденции компьютеризации и информатизации социально-экономической жизни, в том числе и сферы хозяйственного управления, способствовали выработке подхода к знанию как информационному объекту. Использование такого подхода требует четкого разделения понятий “данные”, “информация” и “управленческие знания”.

Данные представляют собой совокупность фактов, через которые фиксируется восприятие ситуации человеком или автоматическим устройством вне зависимости от понимания их человеком и возможностей использования. Принятый в информатике кибернетический подход к информации в основном связан с использованием моделей управления, описывающих функционирование экономических объектов термином “должно быть”. Сегодня его необходимо дополнить социальным подходом к информации, учитывающим возможности ее восприятия человеком и оперирующим нечеткими понятиями “ценность”, “доверие”, “привлекательность” и т.д.

Социальная информация делится на базовую и текущую. **Базовая информация** формируется из трех основных источников:

- системы образования, средств массовой информации, правовых норм и других общественных источников;
- семьи, трудового коллектива и неформальных групп;
- наследственной информации и психофизиологических особенностей индивида (темперамента, структуры эмоций).

Получаемая специалистом управленческая информация проецируется

на его “экран знаний”, образующий стержень интеллектуальной культуры и формирующий определенный стереотип мышления и поведения человека. При этом термин “стереотип” нельзя рассматривать только в негативном смысле. Правильный и хорошо развитый стереотип позволяет хранить в экономичной форме богатый набор разнообразных программ поведения, в которых преобразован положительный опыт управления и результаты адаптации к внешней среде. Из стереотипов формируется основная часть целевой и ситуационной ориентации человека, образующая комплекс мотивов и установок.

Мотивы выражают субъективное отношение индивида к определенным ситуациям и своим возможным действиям, а также актуализируют те или иные установки человека. В свою очередь, **установка** - это состояние готовности индивида к определенной форме активности, направленной на удовлетворение какой-либо его потребности, которую и выражают мотивы.

В структуре текущей информации можно выделить субъектную и объектную информации. **Субъектная информация** направлена на изменение мотивов, установок, а в конечном счете - действий человека путем выдачи плановых заданий, правовых норм и т.д. Кроме того, текущая информация поступает по линии неформальных связей, от средств массовой коммуникации и возникает в результате актуализации базовой информации, т.е. мотивов и установок индивида. **Объектная информация** отображает характеристики объекта управления.

В отличие от информации особенностями управленческих знаний являются:

- возможность содержательной интерпретации;
- наличие классификационных отношений, позволяющих устанавливать между отдельными единицами знания отношения, характеризующие характер их взаимосвязи (вида “элемент - множество”, “тип - подтип” и т.п.), что дает возможность хранить знания, одинаковые для всех элементов множества;
- наличие ситуативных связей, определяющих взаимосвязанность отдельных знаний и позволяющих строить процедуры проверки знаний на совместимость, противоречивость и т.д.

Информационная структура интеллектуальной системы, функционирующей в сфере управленческой деятельности, может быть представлена в виде схемы на рис. 1.



Рис. 1. Информационная структура интеллектуальной системы

Недостаточная эффективность средств внутреннего диалога в системах времен “первой компьютерной революции” способствовала развитию идеи “гибридного интеллекта” в направлении разработки систем, основанных на знаниях (блок средств представления знаний на рис. 1). Было бы ошибочным выводить происхождение таких систем из эволюции технических средств (например, появление компьютеров пятого поколения) или средств машинного представления и обработки знаний (фреймовые и продукционные системы, средства логического вывода и т.д.). Напротив, все это средства реализации определенной цели: обеспечения эффективного взаимодействия компонентов “гибридного интеллекта” в рамках управленческой деятельности на основе внутреннего диалога. Роль последнего существенно возрастает сегодня, в условиях постепенного отхода от рационалистических традиций и поиска путей эффективного синтеза знания и практической деятельности, такого синтеза, где диалог служит своеобразным интегратором, побуждающим его участников к взаимному развитию.

В основе синтеза знания и деятельности лежит концепция экспертных систем (ЭС), знаменующих начало “второй компьютерной революции” и дающих возможность представлять в ЭВМ элементы личностного знания и персонального профессионального опыта высококвалифицированных специалистов-экспертов.

ПРОБЛЕМА СТРУКТУРНОЙ ИНЕРЦИИ И ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проблема взаимоотношения организации с внешней средой традиционно является одной из ключевых проблем социологии организаций. Особую остроту и практическую значимость она приобрела в нашей стране в связи с попытками перевода российской экономики на новые, рыночные условия хозяйствования.

В условиях, когда организация один на один сталкивается с динамично меняющейся внешней средой, острой конкуренцией, эта проблема предстает в виде сугубо практических вопросов об оптимальном размере организации, о допустимом темпе инновационных изменений, об оптимальном режиме функционирования и развития, об уровне пластичности и консерватизме организации. От успешности решения этих вопросов как на теоретическом, так и на практическом уровне зависит эффективность и конкурентоспособность организации, ее способность к выживанию, состояние экономики в целом.

В поисках ответов на эти вопросы ученые и практики обращаются к опыту и теоретическим наработкам стран Запада. Наибольшую популярность в нашей стране получила одна из модификаций рационалистско-адаптивного подхода, делающего акцент на инновационные стратегии развития. Эти концепции созданы и получили особое распространение на Западе в 70-ые - начале 80-х гг.

Последние трактуют эффективную организацию как подвижную динамическую систему, гибко реагирующую на изменение внешней среды, склонную к радикальным инновациям и риску. Именно эти концепции легли в основу государственной стратегии на поощрение малых и средних предприятий.

Идея гибкой организации наиболее ярко отражена в инновационном подходе:

1) развитие организации есть результат сознательных изменений; оно не детерминировано, а следовательно, и не ограничено прошлым; развитие организации трактуется не как непрерывный, имеющий внутреннюю логику, но как дискретный, привнесенный извне процесс;

2) организация рассматривается как достаточно пластичный материал, обладающий неограниченной способностью быстро и адекватно оценивать изменения внешней среды и адаптироваться к ним, находя эффективные образцы деятельности; изменение внешних условий представляется главным фактором организационного изменения;

3) организация изображается либо как совокупный индивид, либо как совокупность индивидов (групп), преследующих свои цели, т.е. расщепляется на составляющие и практически исчезает как единица анализа.

Действительно, было удобно считать организации гибкими, меняющими свою структуру в ответ на любое изменение внешней среды. Однако такая модификация адаптационной теории отрицает исходные принципы адаптивного подхода. Организация рассматривалась уже не как адаптирующаяся к внешней среде, а как активно “адаптирующая” саму среду. В таком случае идеалом становится менеджер (или организация), изменяющий не только структуру организации под воздействием внешней среды, но и саму среду в соответствии с поставленной целью. Это означало отход от старой традиции Барнарда, Селзника и других, считавших, что бизнес-стратегия представляет собой определенные способы обслуживания организационной среды. Согласно этому подходу, успех лидера заключался в умении развивать и систематизировать идеи, возникшие внутри организации, а не навязывать ей стратегии. Отход от старой традиции в 60-70-е гг. позволил вернуться к инструментальному взгляду на организации как на простое орудие, используемое менеджерами в стратегической деятельности по достижению своих интересов и целей.

И хотя отправной точкой этих исследований послужили стремительные изменения во внешней среде, допущение, что менеджер способен рационально изменять структуру организации и даже внешнюю среду организации в соответствии с заданной целью, оттеснило на задний план такие проблемы, как обусловленность развития организации внешней средой, неформальная организация, латентные функции. Исследования, касающиеся организации и бизнес-стратегии, вызывали внимание лишь тогда, когда рассматривали организацию как сознательно сконструированную для достижения ясных целей. В таких исследованиях стратегия все чаще стала пониматься в качестве продукта волевого выбора высших управляющих.

Нужно ли удивляться, что в рамках таких подходов практически исчезли серьезные исследования проблемы взаимоотношения организации и макросреды (широкой социальной среды в ее различных аспектах: политическом, правовом, религиозном)?! Анализ был смещен на так называемый “фокусный” уровень, когда в центре внимания оказывались единичная организация и ее взаимодействие с ближайшим окружением (другими организациями, обеспечивающими ее ресурсами) в соответствии с выработанной стратегией. “Центризм” единичной организации, принятый в этой версии организационной теории, вел к изоляции последней от других социальных наук. Для организационной теории оказывались лишними и широкий социальный контекст, и объективность процессов изменения, и динамический аспект исследования.

Изоляции способствовало и игнорирование инерционных сил в организационной структуре. Действительно, если организации подобны строительным блокам современного общества, то их структура с необходимостью инерционна (в той или иной мере) к изменениям во внешней среде. Если же организация пластична, то для ее развития значимы только цели менеджеров. Другими словами, неосознание важности инерционных сил и трактовка организации как простых в обращении орудий есть две стороны одной медали.

Нужно сказать, что и на практике все оказалось не так просто, как это предсказывали в 60-70-е годы. Вопреки прогнозам последующее развитие событий показало, что в конкурентной борьбе крупные компании обладают большим потенциалом выживаемости по сравнению с мелкими и средними фирмами, т.е. адаптационные теории, по существу, не смогли ответить на вопрос, что позволяет крупным компаниям, неспособным к быстрой реорганизации структуры в ответ на изменившиеся условия среды, выжить.

В противовес адаптационным версиям в организационной теории используются другие подходы к проблеме изменения организации во внешней среде, рассматривающие организации "в качестве природных, самоорганизующихся систем, развивающихся благодаря внутренней логике, объективным законам". В качестве примера сошлемся на организационно-экологическую теорию (основные представители - Бриттен, Кэрролл, Фримен, Хэннен и др.). Единицей анализа в рамках данного подхода стала не отдельная организация, а целая популяция организаций, т.е. "все организации одного типа внутри ограниченной системы". Здесь уже рассматривается не микроокружение организации, имеющее отношение только к постановке и достижению цели последней, а принимается в расчет объективное влияние социальной среды в широком смысле.

Сторонники теории организационной экологии считают, что в ходе селекционного процесса, имеющего место в мире организаций, отдается предпочтение организациям, чья структура инерционна.

Само понятие "структурной инерции" было введено Артуром Стинчкомбом. Определив организацию как "набор стабильных социальных отношений, созданных преднамеренно, с ясной целью решения некоторых специфических задач", он поставил проблему сохранения ее стабильности. В 1965 г. им было выдвинуто и обосновано предположение, согласно которому когорты организаций несут на себе "отпечаток" социальных, культурных и технических черт, присущих окружающей среде с того времени, когда эта когорта основывалась. Поэтому современные характеристики популяций организаций отражают скорее исторические условия времени их основания, нежели их последующую адаптацию к изменяющимся условиям.

Такая точка зрения вполне отвечала организационно-экологической теории. Для ее сторонников стало важным не то, изменяется или нет организационная структура под действием меняющегося окружения (это не вызывало разногласий), а то, насколько эти изменения согласованы. Еще в своей первой программной статье (1977 г.) Хэннен и Фримен показали, что широкий класс организаций характеризуется очень сильным инерционным давлением на структуру, что обусловлено как внутренними причинами (в частности, внутренней политикой организаций), так и внешними. Это отнюдь не означает, что организации вообще не меняются. Любая организация может изменять структуру без угрозы своему существованию, лишь утвердившись в том, что окружающая среда уже приобрела некоторую новую конфигурацию, что требует в свою очередь от организации другой структуры. Организации отвечают относительно медленно на появление новых возможностей или опасности в их окружении. Таким образом, структурную инерцию следует рассматривать в динамических и сравнительных терминах.

Какие же характеристики организации предполагают наличие инерционных сил в организационной структуре? Это, прежде всего, надежность. Организации обладают необычайными способностями неоднократного производства коллективного продукта с заданными качественными характеристиками. В быстро изменяющемся мире потенциальные инвесторы и клиенты могут ценить надежность исполнения выше эффективности, т.е. платить высокую цену за уверенность, что данный продукт или услуга

определенного минимума качества будет в наличии по первому требованию.

Другая характеристика организации - отчетоспособность. Распространение общих норм рациональности в современном мире и разнообразие случайностей, возникающих во внутренней и внешней среде организации, предполагают в последней способность рационально отвечать за свои действия, что означает одновременно и способность зафиксировать в документах, как были использованы ресурсы, и способность воссоздать следствия организационных решений. Это не означает почти утопического требования от организации говорить всю правду о том, как были использованы ресурсы или о причинах какой-либо неудачи в деятельности организации. Суть в том, что организации должны обладать способностью приводить внутренне согласованные аргументы, соответствующие правилам и процедурам рационального размещения ресурсов и организационным действиям.

Непрерывным условием наличия этих характеристик является способность воспроизводить структуру с высокой точностью. Цена высокой точности воспроизведения-структурная инерция. И если общество предпочитает организации с высокой степенью надежности и ответственности, то, следовательно, оно предпочитает организации с высоким уровнем инерции. Этот аргумент можно представить как случай более общего аргумента, что селекция предпочитает стабильные системы. Он может быть основанием для пересмотра государственной политики поощрения малых и средних организаций и возвращению к политике, ориентированной на создание крупных организаций.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых *изменений*, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения - это ключ к выполнению стратегии.

Проведение стратегических изменений в организации, как об этом уже говорилось ранее, является очень сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает *сопротивление*, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому для того, чтобы провести изменения, необходимо как минимум проделать следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления, кстати, так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившееся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее. Широко распространенные мудрости "лучшее - враг хорошего" или "от добра добра не ищут" являются квинтэссенцированным воплощением идеологии сопротивления изменениям.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация

состояний двух факторов:

- 1) принятие или непринятие изменения;
- 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис.2).



Рис. 2. Матрица "изменения - сопротивление"

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех оставшихся положений. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет вскрыть тех отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения. Чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников организации широкую разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, они должны продемонстрировать высокий уровень *уверенности* в его правоте и необходимости, и стараться быть по возможности *последовательными* в реализации программы изменения. В то же время они должны всегда помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому им не следует обращать внимания на небольшое сопротивление изменению и нормально относиться к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а потом это сопротивление прекратили.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранять сопротивление изменению, оказывает **стиль** проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев считается более приемлемым стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился изменению. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов привлекаются многие члены организации.

При разрешении *конфликтов*, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства. Наиболее ярко выраженными стилями являются следующие:

- **конкурентный стиль**, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- **стиль самоустранения**, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- **стиль компромисса**, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- **стиль приспособления**, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых им решений;
- **стиль сотрудничества**, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей более приемлем для разрешения конфликтов, а какой-то менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление. Важно также учитывать то, какой характер носит конфликт. Совершенно неверно считать, что конфликты всегда имеют только негативный, разрушительный характер. Любой конфликт включает в себе как негативное, так и позитивное начала. Если доминирует негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер и в этом случае применим любой стиль, который в состоянии эффективно предотвратить разрушительные последствия конфликта. Если же конфликт приводит к позитивным результатам (например, выведение людей из безразличного состояния, создание новых коммуникационных каналов или повышение уровня осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах), то

важно использовать такой стиль разрешения конфликтов, возникающих в связи с изменениями, который способствовал бы возникновению как можно более широкого спектра положительных результатов проведения изменения.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений. Если действия по проведению изменения не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то, значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

Одним из достаточно распространенных стратегических изменений является изменение организационной структуры. Уже подчеркивалось, что организационная структура, как она рассматривается в стратегическом управлении, не является чем-то самостоятельно существующим независимо от стратегии и целей организации. Для стратегического управления оргструктура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии. Поэтому и ее оценка, и ее выбор в процессе выполнения стратегии обусловлены в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению целей организации. Поэтому процесс выбора организационной структуры или ее изменения строится по следующей схеме:

- уясняются, какие задачи и функции, выполняемые в организации, имеют критическое значение для осуществления стратегии; при этом выясняется, насколько эти задачи и функции для своего решения требуют нового и специфического подхода;

- устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации; при этом задача состоит не в том, чтобы установить связи между подразделениями, а в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии;

- формируются структурные единицы организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;

- определяются степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, принимающие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;

- устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса, предполагающие фиксацию их места в организационной иерархии, определение форм и способов коммуникации руководителей и представителей единиц бизнеса, а также степени и формы участия в выработке общеорганизационной стратегии.

МОБИЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству организации на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации и ее человеческого потенциала для осуществления стратегии.

Вопросам стратегии использования человеческого потенциала посвящен третий раздел учебника, поэтому в данной главе по этой теме выскажем только два самых общих замечания. Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации тому

делу, которое ведет организация, в частности делу осуществления стратегии, реализуемой организацией. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться сделать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

Процесс формирования мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией для того, чтобы высшее руководство должно привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. Но не только. Важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведения для этого соответствующей подготовительной работы и изменений.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и соответственно эффективного осуществления стратегии является их *правильное распределение во времени*. Так как внешняя среда динамична и возможности, на которые ориентирована стратегия, не вечны, отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент может привести к тому, что организация потерпит крах с реализацией своей стратегии, даже если она была очень хорошо разработана. Поэтому для того, чтобы избежать провала при реализации стратегии на стадии ее выполнения, руководство должно организовать **правильное распределение финансовых ресурсов организации** - такое распределение, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства.

Для этого руководство должно установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Далее на стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения отдельных задач и выполнения функций, определены приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство не только должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.д.

Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе.

Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации. Как видно из этой главы, выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии. Эти две суперзадачи требуют от руководства организации не только ясного видения того, куда идет организация, но и умения повести ее в нужном направлении. Настоящий стратег проявляет себя в том, что он может в максимальной степени мобилизовать ресурсы организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Для настоящего стратега характерно то, что он не только знает, что и как менять, но и может провести необходимые изменения. Наконец, настоящий стратег умеет взаимодействовать с членами организации таким образом, что они воспринимают его идеи и своим трудом проводят их в жизнь.

ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ

Взгляд на поведение человека в организации может быть осуществлен с двух позиций: с позиции человека, взаимодействующего с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели); с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

Если исходным началом в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие может быть описано следующим образом.

1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия.

2. Человек под воздействием этих стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение (рис. 3).

При таком рассмотрении в организационное окружение включаются те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком.

Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. **Реакция на стимулирующие воздействия** охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. **Результаты работы** состоят из двух составляющих. Первая - это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая - это то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему.

При рассмотрении взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом, описание этого взаимодействия может быть дано в следующем виде. Организация, как единый организм, имеющий *вход*, *преобразователь* и *выход*, взаимодействуя с внешним окружением, определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека, как элемент организации, в процесс информационного и материального обмена между

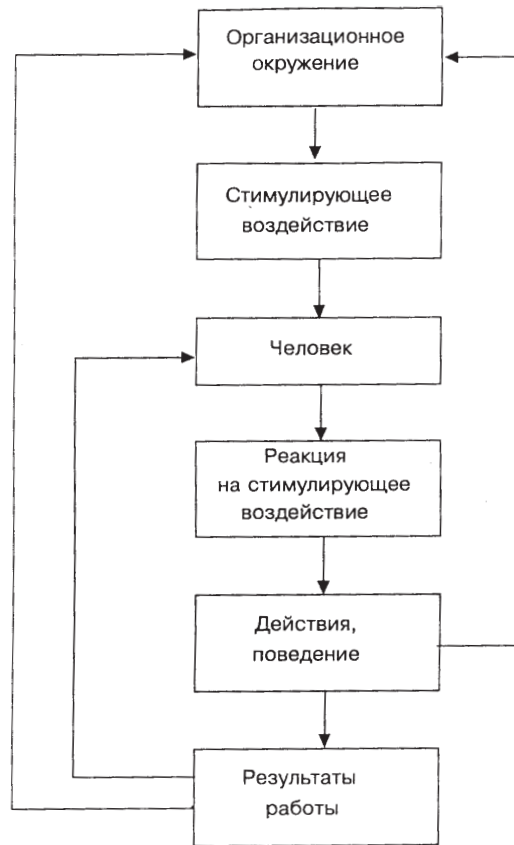


Рис. 3. Модель включения человека в организационное окружение с позиций индивида

организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности (рис. 4).

Для стратегического управления характерен первый взгляд на рассмотрение взаимодействия человека и организации.

СПОСОБЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс взаимодействия человека с организационным окружением является как очень сложным и многоплановым, так и исключительно важным для обеих сторон. Отладить его, сделать безболезненным и взаимоприемлемым очень нелегко. Входя в новую организацию, человек

сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. В организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена, также возникает множество коллизий. И, хотя в дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения, в большинстве случаев это взаимодействие малоустойчиво, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

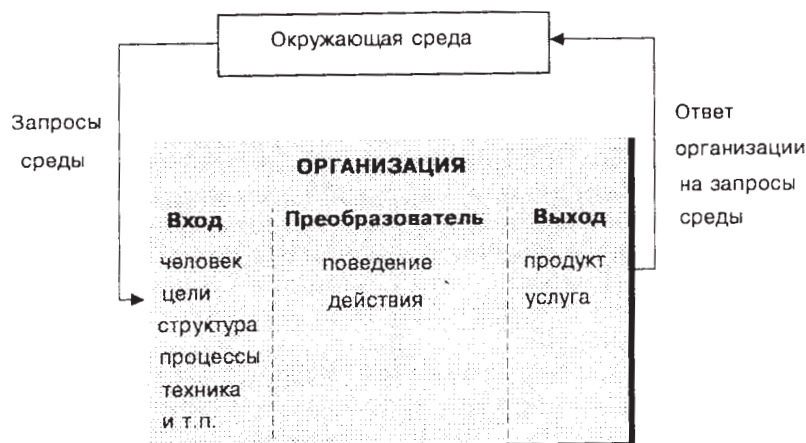


Рис. 4. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

Обычно под **организационным окружением** подразумевается та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, нормы общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое.

Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Стратегическое управление невозможно без полноценной социализации человека, являющейся формой полноценного включения человека в коллектив. Возможности же социализации, включения человека в организационное окружение зависят не только от характеристик этого окружения, но и от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм,

выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них это никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение - до рабочего места. И именно из этого исходит стратегическое управление в той его части, которая касается управления людьми в организации.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два главных фактора, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Этими факторами являются:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида, его роли и его места в ней.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение.

Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы, предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение (рис. 5).

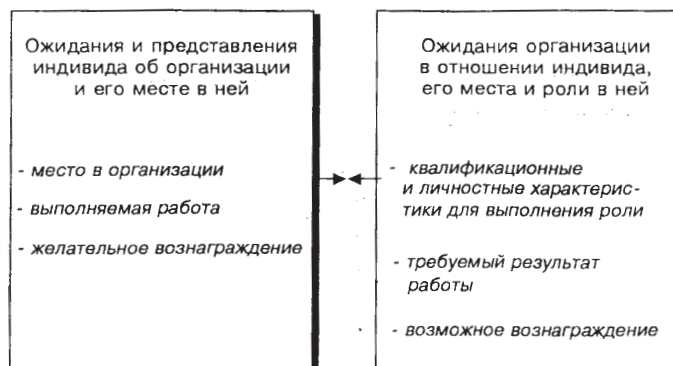


Рис. 5. Основа конфликта во взаимодействии индивида и организации

По своей сути конфликт между ожиданиями индивида и организации носит стратегический характер. Это обусловлено тем, что стратегия выживания фирмы непосредственно зависит от того, будет ли данный конфликт успешно разрешаться, и того, каким способом организация намерена разрешать данный конфликт.

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они, в свою очередь, складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать высоким искусством управления, создать в организации очень сложную и гибкую систему увязки интересов человека, групп подразделений и организации в целом. *Группу основных ожиданий индивида* составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на данной работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания в целом, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества факторов, таких, как личностные характеристики индивида, цели индивида и конкретная ситуация, в которой он находится, характеристика организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя:

- как специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- как член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;
- как человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- как член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- как член организации, разделяющий ее ценности;
- как работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- как человек, преданный организации и готовый вовне отстаивать ее интересы;
- как исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- как член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;

- как сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и выполняющий распоряжения руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут различаться в различных организациях. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку так же, как нельзя предложить аналогичной универсальной модели ожидания человека по отношению к организации.

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое *место* в организации претендует человек, какие *роли* он может и готов выполнять и какую *роль* ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие *ролей*, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Возможны **два подхода к установлению соответствия роли и места**. Выбор одного из этих двух подходов является предметом стратегического решения, так как он задает основы стратегии управления человеческим потенциалом организации. **Первый подход** исходит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия. При втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. **Второй подход** также имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации, в последнее время в мировой практике менеджмента наблюдается тенденция к расширению использования, если и не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления.

Организационная структура должна соответствовать *размеру* организации и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющемся размере организации (рис.6). Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается до того размера, что ими уже трудно управлять одному руководителю или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура управления. Дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная, или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации необходимости выполнения комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.



Рис.6. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

Географическое размещение организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и соответственно к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то это приводит к увеличению числа ячеек в функциональной оргструктуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной оргструктуре.

Влияние *технологии* на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, оргструктура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В частности, организационная структура должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору *относятся менеджеры*, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры: она им более ясна и привычна. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывают влияние *расположения и отношения к работе*, которые характерны для *работников* организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность,

предпочитают оргструктуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим то, какую организационную структуру должна выбирать организация. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, оргструктура должна быть органичной, обладающей гибкостью и способностью быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие больших прав у структурных подразделений в принятии решений.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем необязательно менять оргструктуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

ФОРМАЛИЗОВАННОЕ И ОФИЦИАЛЬНОЕ

Преодоление сложности. Существенное отличие организации от коллектива, группы вообще состоит в том, что важнейшим компонентом ее является система безличных связей и норм, целенаправленно вводимых в отношения между людьми. Проблема, собственно, и начинается с того, что социальные организации относятся к числу сверхсложных систем, и что их сложность превышает возможности управления полностью контролировать организационные процессы. Поэтому решение проблемы может быть как в сторону сужения диапазона управления, так и в сторону упрощения устройства организации.

Если любую систему рассматривать с позиций управления, то надо согласиться, что сложность ее начинается уже с повышения *множественности* элементов. Следующий уровень сложности возникает с увеличением *разнообразия элементов*, в особенности когда разнообразие касается не только функций (техническая, биологическая системы), но и природного качества элементов (социотехнические системы). Сложность повышает и *многообразие связей* между элементами. Максимум сложности на этой стадии проявляется в противоречиях между элементами, частями и уровнями системы (противоположность функций, несовместимость). Наконец, высшая степень сложности означает *автономию* всех ее указанных составляющих. Управление здесь встречается со своим главным антагонистом - неопределенностью. В социальных организациях под этим подразумевается субъективность их основного "материала", то есть наличие у людей собственных целей, свободы поведения.

Управление пользуется разными способами "ухода" от сложности организаций, например, методом "черного ящика": центральное звено не вникает в особенности функционирования самостоятельного подразделения, филиала, или мотивацию работника, воздействуя через стимулы на "вход" и оценивая "выход" по результату. Тогда часть системы, пусть даже весьма крупная подчиненная организация, субъективно как бы переводится в ранг элемента этой же системы, и относительная сложность снижается.

Борьба со сложностью знает немало других приемов - систематизация,

декомпозиция, агрегирование, которые относятся как к самим системам, так и к знанию о них. Есть и сугубо гносеологические приемы, чаще всего редукция, объяснение явления одной природы с привлечением теории о явлениях иной природы. В теории организации очень распространено сведение законов социальной организации к более изученным (биологизм, антропоморфизм, даже физикализм). Сползание с уровня общей теории систем на частнонаучный сопровождается здесь нередко неоправданными отождествлениями, упрощениями, подменами.

Применительно к социальным организациям больше других применяется такой метод преодоления их сложности, как формализация. Понятие **формализации** мы будем употреблять в онтологическом смысле, т.е. как закрепление объективных элементов социальной действительности в единых образцах. В таком случае формализация не выходит за рамки содержания объекта, оперирует материалом самой действительности и тождественна *стандартизации* поведения.

Значительно большая доля организованности здесь является результатом сознательного планирования, которое ведется по разным направлениям. К таким **направлениям формализации** относятся:

- **административно-правовое**, определяющее статус и компетенцию как всей организации, так и различных ее частей (соподчиненность, юридическая ответственность, полномочия и др.), правовое положение работника и общие вопросы подбора и расстановки кадров, способы контроля и отчетности и т.п.;

- **экономическое**, определяющее плановые, стоимостные и др. показатели, финансовые средства, коммерческие связи, средства стимулирования и т.д.;

- **технологическое**, определяющее последовательность и ритм трудового процесса, вооруженность средствами труда, пространственное размещение работников и их связи, содержание и интенсивность труда, материальную среду труда и т.д.;

- **логико-системное**, определяющее рациональность и эффективность построения организации как системы, ее коммуникационные, операциональные возможности, информационные потоки и процессы принятия решений и т.д.;

- **оперативно-управленческое**, определяющее методы воздействия на поведение организации и ее членов (посредством текущих распоряжений о расстановке работников, поощрений и др.);

- **социокультурное**, включающее принятые в данной среде нормы поведения и взаимоотношений;

- **психологическое**, отражающее в структуре организации особенность мышления ее создателей и управляющих (ориентации, ценности, представления, стереотипы, традиции, знание и т.д.), которые так или иначе объективируются в "веществе" организации.

Каждый из этих факторов вносит свой элемент организованности. Все же вместе они создают формализованную часть организации, состоящую из **функций** - предписанных работнику обязанностей, задач, полномочий; **регуляторов** - нормативов служебного поведения, средств контроля, стимулов, **связей** - иерархической системы должностей и функциональных зависимостей.

Формализация здесь выступает в виде сознательно задаваемых постоянных образцов поведения (статус, режим, связи и т.д.) и в качестве элементов организованности. Этим способом социальная организация строится как безличная структура.

Важнейшим признаком этого способа организованности служит договорное, документальное закрепление таких функций, регуляторов, связей

в единой системе правовых, технологических, экономических и других норм.

Результат формализации проявляется, в частности, в концентрации организационной деятельности, в устойчивости, стабильности функционирования организации, в возможности прогнозировать функциональные процессы в ней, в экономии организационных усилий и т.д.

Формальное, официальное, неформальное. Социальная организация не может существовать и функционировать без организационного порядка, то есть системы норм, которые задаются этой организации в качестве постоянных образцов, **стандартов деятельности**. Эти стандарты заключают в себе внутреннее противоречие. С одной стороны, в них стремятся регламентировать наибольшее число ситуации. Но, с другой стороны, чем большее число конкретных действий подпадает под них, тем они абстрактнее и, следовательно, требуют многочисленных интерпретаций применительно к конкретному случаю. Это же, в свою очередь, вредит качеству стандарта, ибо его ценность - в максимальной однозначности толкования.

В такой ситуации идут двумя путями. Либо создают иерархию стандартов, их систему (возможный вариант - система прецедентов), либо подгоняют под букву стандарта все многообразие ситуаций (например, при опоздании на работу не желают вникать в причины, а определяют наказание по факту).

Для придания стандарту большей однозначности он закрепляется в формулировке, нередко официальной. В формулировке определяются место и вклад каждого из этих образцов деятельности в процессе движения к установленному результату. Основной принцип отбора этих образцов - выделение из различных действий, норм того, что можно назвать "чистой целесообразностью", то есть элементов исключительно функциональных, "работающих" только в направлении общей цели. Такая целесообразность является здесь синонимом рациональности - как в смысле осознанности, так и в смысле экономичности, эффективности.

Сведенные в логически связанную систему и будучи документально фиксированными, эти образцы представляют собой последовательную программу функционирования организации.

Любая организация не исчерпывается формальной частью, хотя и определяется ею. Социальная организация всегда сложнее своей функциональной программы. По разным причинам (об этом специально речь будет дальше), наряду с формальным типом организации, складывается и функционирует система незапрограммированных, спонтанно возникших связей, т.е. иной, отличный от предыдущего способ социальной упорядоченности, организованности. Это - **неформальная организация**. В общем виде под неформальными здесь будут пониматься организационные связи и процессы, незапланированные программой деятельности организации, самопроизвольно, непреднамеренно возникшие. Появление их более или менее связано с существованием и деятельностью формальной организации, даже если эта связь не является определяющей, а играет лишь роль благоприятствующих условий. Но пока важно подчеркнуть одно: **неформальное** - это явление в социальной организации, стоящее вне организационной формальной программы.

В то же время будем иметь в виду, что здесь идет речь о двух типах социальной организованности, сосуществующих в единстве, и, стало быть, о неформальной организации говорится как о возникающей лишь наряду с формальной.

Существуют два пути формализации социальных систем. Первый - это легализация естественно сложившегося состояния, основанная на осмыслении предшествующего опыта. При этом анализ сложившейся практики функциональных отношений приводит к поиску и вычленению из них наиболее

повторяющихся, постоянных, непреходящих элементов. Их совокупность дает возможность выстроить их в последовательность, моделирующую реальный производственный процесс. Эта модель выступает далее уже как осознанная программа последующей деятельности. Формальная организация здесь как бы выводится из опыта. Такого рода формализацию можно назвать “рефлексивной”. Например, длительно складывающееся стихийное распределение функций в каком-то подразделении предприятия однажды фиксируется и закрепляется в виде административного распорядка, служащего и организационной основой этого предприятия, и эталоном для создания нового.

Второй путь формализации - это “конструирование” социальной организации. В этом случае создание программы предшествует формированию организации. Например, создание нового предприятия предполагает предварительную разработку специального проекта, плана работы и т.д., в соответствии с которыми организуются его техническая и социальная структуры. Определим это как “конструкторский” способ формализации. Прошлый опыт, разумеется, здесь также присутствует, но лишь как прецедент, урок. Такого рода построение организации состоит уже не столько в “открытии”, выделении ее норм, сколько в производстве этих норм, производстве организационного порядка.

Формализация, это есть задавание образцов, программирование, естественно, означает сужение диапазона выбора, ограничение, даже подчинение субъективной воли участника организации безличному порядку. Однако, с другой стороны, это неизбежная форма стабилизации всякой совместной деятельности. Программа деятельности планируется как кратчайший путь движения к заданной цели.

Вместе с тем таких атрибутов формальной организации, как рациональность, оптимальность, оказывается далеко не всегда достаточно для обеспечения необходимой приверженности ей включенных в нее индивидов. В этом случае авторитет ей придают ее признание, узаконенность, иначе говоря, она становится официальной. Таким образом, официальное не тождественно формальному, а является одним из атрибутов его.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО- ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ (модельный анализ)

Заимствование классических рецептов финансовой стабилизации, не принимающее во внимание особенности российской экономики, не имеет реальных шансов на успех. Упор на монетарные меры без учета их микроэкономических последствий для производства провоцирует стагнацию и не координируемый рынком хаос, ограничивает перспективу безболезненных и быстро действующих решений. Даже в развитой рыночной экономике, с такими ее неотъемлемыми атрибутами, как конкурентность, демонополизация, банкротства и др., макроэкономические рецепты имеют приоритет при решении проблем стабилизации уровней полного объема производства и полной занятости.

Как неоднократно подчеркивалось на страницах журнала, в ходе приватизации в нашей стране существует возможность формирования крупномасштабных организационно-производственных систем, основанных на критериях технологической целесообразности. Подобные системы составляют каркас технологического комплекса эффективных экономик и

оказывают стабилизирующее воздействие на цены и производство, а именно это и требуется в сложившейся у нас экономической ситуации. Вместо этого в силу стихийности приватизации и отсутствия стимулов для кооперирования увеличивается организационная дробность производства, что в свою очередь порождает распыление и неэффективное расходование средств, приводит к провалам в области сбыта и кризисам недопроизводства.

В настоящей работе проводится модельный анализ антиинфляционных эффектов и других преимуществ вертикальной интеграции, задействуемой в ходе становления новых организационно-производственных систем (корпораций, концернов, финансово-промышленных групп и т.п.).

Торможение инфляции в цепных структурах

В условиях вертикальной интеграции можно избежать возрастания цен по переделам и за счет этого не допустить кризиса сбыта между звеньями технологической цепочки и, соответственно, “сброса” производства конечного продукта.

Оценим влияние “звенности” на удорожание конечного продукта для организационно обособленных передельных производств в сравнении со случаем их корпоративной интеграции. Учитывая характер монополизма в отечественной промышленности и действующую практику ценообразования, естественно считать, что в условиях свободной продажи каждый производитель руководствуется **принципом ценообразования по себестоимости**: $d = (1 + \alpha) C$, где d - цена; C - себестоимость; α - норма рентабельности, на которую ориентируется продавец.

При дезинтеграции цена, по которой реализуется “передельный” продукт, входит составной частью в себестоимость продукта следующего передела. Отсюда нетрудно получить **цену конечного продукта** в случае сопряженных производств:

$$d_n = \sum_{j=1}^n \prod_{i=1}^j (1 + \alpha_i) C_j^+,$$

где C_1 - себестоимость первого полупродукта C_1 ;

C_j^+ - себестоимость, добавленная на j -й стадии технологического цикла. В частном случае равнорентабельных производств ($\alpha_i = \alpha$) будем иметь:

$$d_n = \sum_{j=1}^n (1 + \alpha)^{n+1-j} C_j^+.$$

В корпорации цена конечного продукта рассчитывается без учета рентабельности внутренних производств и определяется формулой

$$p_n = (1 + \beta) \left(\sum_{j=1}^n C_j^+ \right),$$

где β - рентабельность всей цепочки.

При равной рентабельности ($\alpha_i = \alpha = \beta$) **относительный рост цены** за счет дезинтеграции составит величину:

$$\Delta = \frac{d_n - p_n}{p_n}$$

Чтобы получить грубую оценку удорожания в зависимости от числа звеньев n и рентабельности α рассмотрим частный случай, когда вклады всех звеньев производства в общую себестоимость C одинаковы, т.е.:

$$c_j = \frac{C}{n}$$

При этом легко убедиться, что разность цен конечной продукции в цепочке самостоятельных предприятий и для корпорации составит:

$$d_n - p_n = \frac{C}{n} \alpha + \frac{C}{n} \alpha^2 + \dots + \frac{C}{n} \alpha^{n-1}$$

Отсюда, при условии $\alpha < 1$, получим приближенное равенство:

$$d_n - p_n \approx \frac{C(1+\alpha)}{2} (n-1) \alpha$$

Имея в виду, что **корпоративная цена**, определим относительный прирост цены:

$$\Delta_n = \frac{d_n - p_n}{p_n} \approx \frac{\alpha}{2} (n-1)$$

Таким образом, процент удорожания пропорционален числу звеньев n и рентабельности α . Очевидно, что последовательность образует арифметическую прогрессию с разностью $\alpha/2$. Это означает, что с увеличением числа сопряженных производств на единицу происходит относительное удорожание конечного продукта, равное половине рентабельности. Так, при средней рентабельности в 20% удорожание составит 10%, что в пересчете на четырехстадийный процесс означает тридцатипроцентную надбавку по сравнению с корпоративной ценой.

Отвлечение денег из производственной сферы

С ростом дезинтеграции производства увеличиваются объемы отвлекаемых от него денежных средств. Напротив, в случае вертикальной интеграции расширяются возможности совместного финансирования производства и его развития с учетом корпоративных критериев.

В качестве обоснования воспользуемся простейшей моделью однопродуктового производственного элемента $Q = \sqrt{2rz}$, где Q - выпуск продукции в натуральных единицах; z - стоимостное выражение затрат; r - числовая характеристика эффективности.

Пусть I - цена продукции, а R - объем денежных средств предприятия. Их можно расходовать на приобретение ресурсов для производства или использовать в коммерческих целях со ставкой процента m .

При этих допущениях модель действий предприятия можно свести к максимизации "обобщенной" прибыли, включающей слагаемые по производству и проценту на вклад.

$$\pi(z) = (\lambda \sqrt{2rz} - z) + \mu(R - z) \rightarrow \max$$

Легко убедиться, что максимуму этого критерия отвечает оптимальный

выпуск $Q = \lambda^2 \mu'$

Отсюда при $\mu = 0$ найдем оптимальный выпуск продукции, отвечающий максимуму прибыли при отсутствии отвлечения денежных средств:

$$Q^* = \lambda^2 \tau > Q^0$$

Таким образом, абсолютный спад производства, обусловленный спросом на денежные средства, определяется величиной

$\Delta Q = Q^* - Q^0 = (\lambda^2 \tau \mu) : (1 + \mu)$, а его относительное значение “гиперболически” возрастает по ставке процента: $\Delta Q : Q^* = \mu : (1 + \mu)$.

Эффективность интеграции по конечному продукту

При вертикальной интеграции надежность поставок по всей цепочке возрастает. Если приватизация не способствует организационному единству сопряженных производств, то при дефицитном рынке создаются предпосылки недопоставок между переделами, из-за которых выпуск конечного продукта может снизиться.

Для получения количественных оценок рассмотрим последовательную производственную структуру, где каждый предыдущий продукт i используется для производства последующего $(i + 1)$ -го с расходным коэффициентом a_{i+1} . При свободном взаимодействии каждый i -й продукт имеет свой рынок R_i , связанный с производством P_i и P_{i+1} :

$$P_1 \rightarrow R_1 \rightarrow P_2 \rightarrow R_2 \rightarrow \dots \rightarrow P_{n-1} \rightarrow R_{n-1} \rightarrow P_n \rightarrow R_n$$

Таким образом, на каждый рынок R_i i -й продукт поступает из производства P_i , а с рынка R_i одна часть V_{i+1} продукта идет далее в производство P_{i+1} , а другая часть E_i уходит из данной производственной системы, т.е. $V_i = V_{i+1} + E_i$, $i = \overline{1, n-1}$, где V_i - объем рынка R_i .

Пусть M_n^j , $j = \overline{1, k}$ - предприятия, производящие конечный продукт; а M_n^j - мощность каждого такого предприятия. Естественно предположить, что в условиях недостаточности ресурса объем U_{n-1n}^j его приобретения j -м производителем “готовой” продукции пропорционален мощности M_n^j , т.е.

$$U_{n-1n}^j = \frac{M_n^j}{M_n} V_{n-1n}, j = \overline{1, k},$$

где $M_n = \sum_{j=1}^k M_n^j$ - суммарная мощность. Отсюда ожидаемый выпуск n -го продукта j -м предприятием составит:

$$Y_n^j = \frac{U_{n-1n}^j}{\alpha_{n-1n}} = \frac{M_n^j}{M_n} * \frac{V_{n-1n}}{\alpha_{n-1n}}$$

Поскольку по условию рынок получает продукцию только из производственной структуры, то по индукции

$$\begin{aligned}
V_{12} &= V_1 - E_1, \\
v_{23} &= V_2 - E_2 = \frac{V_{12}}{\alpha_{12}} - E_1 = \frac{V_1}{\alpha_{12}} - \frac{E_1}{\alpha_{12}}, \\
v_{34} &= V_3 - E_3 = \frac{V_{23}}{\alpha_{23}} - E_3 = \frac{V_1}{\alpha_{12}\alpha_{23}} - \frac{E_1}{\alpha_{12}\alpha_{23}} - \frac{E_2}{E_{23}} - E_3,
\end{aligned}$$

$$V_{n-1n} = V_{n-1} - E_{n-1} = \frac{V_1}{\prod_{s=i}^{n-2} \alpha_{ss+1}} - \sum_{i=1}^{n-2} \frac{E_i}{\prod_{s=i}^{n-2} \alpha_{ss+1}} - E_n$$

Откуда $Y_n^j = \frac{M_n^j}{M_n} \left[\frac{V_1}{\alpha_1} - \sum_{i=1}^{n-1} \frac{E_i}{\alpha_i} \right]$, где использовано сокращенное обозна-

чение коэффициента косвенных затрат $\alpha_i = \prod_{s=i}^{n-1} \alpha_{ss+1}, i = \overline{1, n-1}$.

Очевидно, что предприятия P_n^j , из-за “утечки” ресурсов с рынка могут произвести конечного продукта в количестве Y_n^j - меньшем, чем в том случае, когда такой “утечки” нет и меньшем, чем позволяют их мощности M_n^j . Сравнивая Y_n^j с M_n^j , можно оценить эффективность интеграции с точки зрения любого предприятия, производящего конечный продукт. Так из-за дезинтеграции, вызывающей “утечку” ресурсов, недопроизводство j -го предприятия в абсолютном выражении составляет величину:

$$\Delta_n^j = M_n^j - Y_n^j = M_n^j - \delta_n,$$

где $\delta_n = 1 - \frac{1}{M_n} \left[\frac{V_1}{\alpha_1} - \sum_{i=1}^{n-1} \frac{E_i}{\alpha_i} \right]$ - **относительная оценка недопроизводства**.

Характеристика δ_n одинакова для всех предприятий (в силу пропорциональности распределения ресурсов). Как видно, с ростом мощности M_n последнего производства и “отвлечений” с рынков промежуточных продуктов эффективность интеграции растет. Чем больше δ_n тем больше ущерб от дезинтеграции и тем выгоднее объединение. Очевидно, что абсолютные потери будут тем выше, чем мощнее предприятие, т.е. “интегрировать” в ходе направленной приватизации целесообразно по цепочке, ориентированной на наиболее крупных производителей конечной продукции.

Устойчивость корпорации в условиях ценового давления

Переход к открытой экономике сопровождается сближением внутренних цен с мировыми, что обусловлено более быстрым ростом внутренних цен. Вследствие такого удорожания себестоимость, измеренная во внутренних ценах, может догнать мировую цену, после чего внешнеэкономическая деятельность становится убыточной. Более того, ввиду неконкурентоспособности ряда отечественных товаров, спрос на российском рынке изменится в пользу импорта, что лишь усугубит убыточность соответствующих производств. Чтобы этого избежать, необходимо с помощью научно-технических мероприятий в течение срока безубыточной работы привести затраты материальных, топливно-энергетических, трудовых и прочих ресурсов в составе себестоимости продукции в соответствие с уровнем мировой технологии и технических условий. Только в этом случае можно иметь резерв времени, необходимый для перестройки производства и недопущения банкротств.

Покажем, что время безубыточной работы в цепочке сопряженных производств выше, чем для организационно и экономически самостоятельных переделов.

За оценку срока безубыточности примем время достижения нулевого значения прибыли от продажи произведенной продукции по мировой цене. Очевидно, что, начиная с этого момента и далее, при условии сохранения действующей технологии, прибыль становится отрицательной и наступает банкротство.

Пусть t - параметр времени. Обозначим через $\pi(t)$, $p(t)$ и $C(t)$ соответственно прибыль, рублевый эквивалент мировой цены и себестоимость единицы продукции в ценах внутреннего рынка. Эти величины связаны соотношением $\pi(t) = p(t) - C(t)$.

Через $d(t)$ обозначим внутреннюю цену продукта. Динамику внутренних и внешних цен зададим соответственно темпом роста r и темпом роста γ , где $r > \gamma$. Это означает, что $d(t) = d(0)r^t$, $p(t) = p(0)\gamma^t$.

Отсюда и из формулы ценообразования по себестоимости следует, что

$$C(t) = \frac{d(0)r^t}{1+\alpha}.$$

Заменяя цену $p(t)$ и себестоимость $C(t)$ в выражении прибыли $\pi(t)$ на

приведенные здесь формулы, получим:
$$\pi(t) = r^t \left[p(0) \left(\frac{\gamma}{r} \right)^t - \frac{d(0)}{1+\alpha} \right].$$

Поскольку $\frac{\gamma}{r} < 1$, начиная с некоторого значения t данное выражение становится отрицательным. Это значение t является решением уравнения

$$\pi(t) = 0 \text{ и определяется равенством } t = \frac{1}{\ln(r/\gamma)} \cdot \ln \left[\frac{p(0)}{d(0)} (1+\alpha) \right].$$

Пренебрегая разницей среднегодовых темпов инфляции по переделным продуктам, получим грубую оценку соотношения времени банкротства в разрезе сопряженных производств:

$$t_1 : t_2 : \dots : t_n = \ln[x_1(1+\alpha_1)] : \ln[x_2(1+\alpha_2)] : \dots : \ln[x_n(1+\alpha_n)], \text{ где } x_i = \frac{1}{1-\alpha_i}.$$

Анализ конкретных производств показывает, что по мере удаления от первичного продукта величина $x_i(1+\alpha_i)$ возрастает, т.е. имеет место тенденция $x_1(1+\alpha_1) < x_2(1+\alpha_2) < \dots < x_n(1+\alpha_n)$.

Очевидно, что для корпорации время банкротства определяется наибольшим из критических времен по переделам, как правило, по последнему звену. При наличии общих ресурсов это расширяет возможности маневрирования и служит дополнительным доводом в пользу направленной приватизации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИРМЫ

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены:

- размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя, мелкая);
- производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);
- характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);
- сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешние рынки);
- масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.);
- характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Организационная структура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой.

Фирмы в зарубежных странах могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия, т.е. путем участия в акционерном капитале других фирм. Суть системы участия заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

- через полную собственность, когда все или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- через большинство акций, предполагающее владение собственностью на 51% выпущенных акций;
- через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;

- через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены, и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Согласно подсчетам экспертов ООН, свыше 60% заграничных филиалов и дочерних компаний, принадлежащих американским, английским и японским фирмам, являются их полной собственностью и более 30% - это подконтрольные компании с преимущественным владением акциями. По другим подсчетам, 80% родственных компаний американских фирм и 75% английских находятся либо в полной собственности материнских компаний, либо контролируются ими через владение большей частью акций. В свою очередь, 58% прямых инвестиций западноевропейских ТНК в США приходится на полностью принадлежащие им дочерние компании и 34% - на компании, где они владеют более 50% акций. Следует вместе с тем отметить, что в последние годы расширение рамок собственности ТНК, в частности американских и японских, шло в значительной степени за счет приобретения пакетов акций в компаниях смешанного владения, особенно в развивающихся странах.

Важно иметь в виду, что сам по себе факт участия одной компании в акционерном капитале другой не всегда свидетельствует о наличии отношений контроля и подчинения. Контроль над другой компанией обеспечивается лишь владением контрольным пакетом ее акций. В практической деятельности акционерных компаний устанавливается определенный минимум контрольного пакета акций, который в связи с распыленностью акций между массой мелких и средних акционеров заметно уменьшился. Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать 10% ее акций, а иногда и еще меньшей долей.

Однако понятие контроля не является простым и не исчерпывается концентрацией акций в руках одной или нескольких компаний. **Контролировать деятельность фирмы** - это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние или власть.

Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании и связей с другими родственными компаниями. Характерно то, что управленческий контроль со стороны материнской компании за деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по линии установления производственных, финансовых, технологических, научно-технических, экономических и других видов связей.

О наличии контроля над той или иной компанией обычно судят на основании совокупности различных признаков, включая финансовые, персональные и другие связи. Используя систему участия, крупнейшие фирмы сформировали сложнейшие комплексы связанных между собой промышленных, финансовых, торговых и других компаний. Однако не только для крупных, но и для мелких и средних компаний участие в акционерном капитале другого предприятия остается наиболее удобным способом привлечения чужих средств для установления контроля более сильной компании над более слабой.

Важную роль в современных условиях играют холдинг-компании, т.е. держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом, промышленных фирм. Контролируя промышленную компанию, которая имеет участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний.

Система участия, как правило, скрепляется личной, или персональной, унией. **Личная уния** проявляется в том, что одни и те же лица занимают

руководящие посты (председателей и членов правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния получила чрезвычайно широкое распространение. Она служит одним из главных методов расширения сферы влияния крупных компаний. Часто она используется не только в качестве дополнения к системе участия, но и в качестве самостоятельного средства установления контроля над другими фирмами. Личная уния выступает также как один из главных путей все более активного сращивания банковского капитала с промышленным.

Фирма, контролирующая деятельность других компаний, обычно называется **материнской компанией** или **головной фирмой**. В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения и степени подчинения фирмы, находящиеся в сфере влияния головной компании, можно подразделить на следующие виды: филиалы (branch); дочерние компании (subsidiary); ассоциированные компании (associated company - в Англии, affiliated company - в США).

Филиал не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование. Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Почти весь акционерный капитал филиала принадлежит материнской компании.

Дочерние компании являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и вся документация дочерних компаний (составление балансов) ведутся отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. Дочерние компании проводят раздельно с головной компанией заседания правления и общие собрания акционеров. Материнское общество не несет никакой ответственности по обязательствам своих дочерних компаний. Вместе с тем материнская компания осуществляет строгий контроль за деятельностью принадлежащих ей дочерних компаний, который обеспечивает владение контрольным пакетом акций. Этот контроль состоит не только в наблюдении и координации хозяйственной деятельности, но и в определении состава Правления, назначении директоров, которые, в свою очередь, обязаны принимать указания от контролирующей фирмы и отчитываться перед ней.

Дочерние компании могут владеть акциями других компаний, которые по отношению к головной фирме являются внучатыми. Внучатые компании, в свою очередь, также могут владеть акциями других фирм и т.д.

Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями.

Используя систему участия, крупнейшие фирмы создают сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой компаний.

Совместными фирмами (предприятиями) в практике зарубежных стран именуются фирмы с участием одного или нескольких иностранных партнеров - инвесторов. В развитых странах, как правило, не существует каких-либо специальных правовых норм, регулирующих создание и функционирование совместных фирм (предприятий). Эти вопросы регулируются нормами национального законодательства, применимого ко всем регистрируемым компаниям, или законами об иностранных инвестициях. Кроме того, в отдельных странах они подлежат регулированию в рамках антитрестовского законодательства или законов о защите конкуренции.

В международной практике совместная фирма в самом широком смысле понимается как фирма, участники которой осуществляют согласованную деятельность, направленную на достижение общей цели или конкретного

конечного результата. Создание совместной фирмы всегда основывается на договоре (письменном или устном), которым определяются права и обязанности партнеров по отношению друг к другу и перед третьими лицами.

Основным признаком совместной фирмы (предприятия) является собственность на конечный продукт. По этому признаку отличают совместную фирму от других видов совместной предпринимательской деятельности. Этот признак кладется в основу и определяет порядок расчетов партнеров.

Национальная принадлежность совместной фирмы определяется:

- по месту организации и регистрации;
- по месту нахождения центрального аппарата управления;
- по месту жительства генерального директора и президента фирмы;
- по месту расположения основной производственной базы деятельности.

Договоры о совместных фирмах (предприятиях) или совместной деятельности, применимые в мировой практике, бывают следующих видов:

- с образованием и регистрацией фирмы как нового юридического лица (субъекта права) со своей правосубъектностью и с закреплением за этим юридическим лицом права собственности на продукцию совместной фирмы;
- о согласованных действиях партнеров для достижения общей цели, без образования нового юридического лица; каждая сторона договора действует как самостоятельный субъект права;
- о передаче третьему лицу функций нового субъекта права. Для участников договора это так называемая “доверительная” собственность (соглашение о трасте). Стороны между собой не оформляют свою совместную деятельность.

Деятельность совместных компаний осуществляется в разнообразных правовых формах в зависимости от целей деятельности, размеров уставного капитала, числа учредителей.

Понятие и принципы построения управленческих структур

“Структура управления организацией”, или “организационная структура управления” (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Рассмотрение этих вопросов целесообразно начать с определения ключевых понятий данной темы, прежде всего самой структуры управления организацией. Известно, что в литературе по менеджменту приводится множество ее трактовок, отражающих сложность и многозначность этой категории.

Под **структурой управления** понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.* С этих позиций структура управления представляется в виде системы

оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации, и т.д.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на **горизонтальные** и **вертикальные**. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней. На рис. 7 приведен пример такой трехуровневой организации и показана связь каждого уровня с целями.

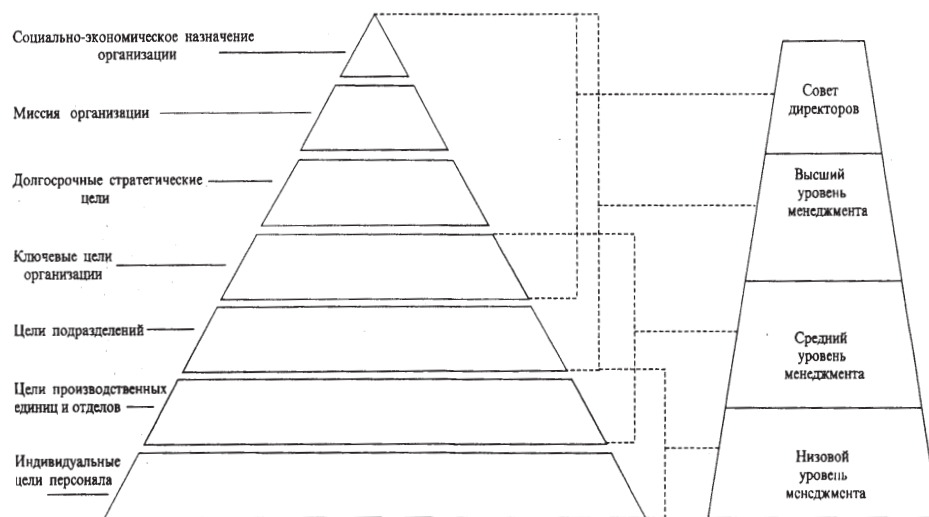


Рис.7. Связь между целями и уровнями управления

В крупных организациях число уровней ОСУ может быть 8 - 10, а то и больше.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми **линейными руководителями**, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как *полномочия*: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые **функциональные полномочия**.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в **принципах формирования ОСУ**, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, “задающий” возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и “плоских”, и т.д. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, которая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), сложная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить

в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур - *уровень развития на предприятии информационной технологии*. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", т.е. к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях управления. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников и т.п. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Обязанности должны быть определены. Обязанности, полномочия, ответственность и взаимоотношения каждого члена организационной структуры должны быть четко определены, чтобы люди не дышали в затылок друг другу и не наступали на пятки.

Принцип полномочий и ответственности. Ответственность за выполнение работы должна сопровождаться полномочиями контролировать и направлять ход выполнения этой работы. Не слишком хорошо поручать кому-то работу, если у него нет средств и возможности ее сделать.

Не сваливайте ответственность на других. Руководитель всегда отвечает за действия своих подчиненных, даже если он возложил на них ответственность за порученную работу. Никто не может снять с себя ответственность или возложить вину на других.

Принцип однородности. Если компания работает эффективно и без сбоев, то существенно важно, чтобы конкретным людям и конкретным группам поручались схожие задачи и предписывались одинаковые обязанности. Не должно существовать различия между отдельными людьми и группами.

Принцип постановки задачи. Каждой части или подразделению организации необходимо иметь свою задачу, и эта задача должна находиться в гармонии с целями всей организации. Каждый отдел должен четко представлять, что ему нужно делать, поскольку в противном случае может возникнуть хаос.

Индивидуальный проект организационной структуры. Причиной многих сбоев и неудач в предпринимательстве можно смело назвать плохую организацию. Вот почему так важно быть уверенным в том, что каждая область деятельности имеет хорошо продуманную систему организации и управления.

Компании склонны принимать систему организации, основанную на случайных наблюдениях и предположениях. Идеи и системы часто применяются просто потому, что их использует кто-то еще. Компании не пытаются выяснить, применимы ли эти системы к конкретной ситуации, результатом чего является замедленный прогресс.

Существует много различных типов организационных структур. Хороший руководитель должен рассмотреть различные типы организаций, а затем создать индивидуальный, а не типовой проект организационной структуры, принимая во внимание идеи и системы других компаний и используя все лучшее, что у них есть, в своих собственных целях. Получившаяся таким образом организационная структура будет содержать в себе элементы и идеи многих других типов организации.

Вот почему японцы действуют так успешно. Они рассматривают множество различных идей и систем, а затем адаптируют и улучшают их, приводя в соответствие со своими собственными целями.

Принцип исключения. Руководитель должен быть избавлен от деталей повседневной деятельности, с тем чтобы уделять больше времени вопросам общей политики компании и предотвращению возможного кризиса. Он должен заниматься деталями, только когда где-то произошел серьезный сбой, и его не могут исправить руководители более низкого ранга.

Если не применять этот принцип исключения, руководители будут так вовлечены в мелкие повседневные вопросы, что по-настоящему важные дела окажутся заброшены.

Руководители должны решать только такие вопросы, с которыми другие люди не в состоянии справиться.

ОРГПРОЕКТИРОВАНИЕ КАК РЕКОНСТРУКЦИЯ МИРА УПРАВЛЕНИЯ

Термин “проектирование” традиционно носит техническую окраску. Под проектированием понимается деятельность, связанная с претворением в жизнь научно-технических решений: разработка чертежей и технической документации, привязка решений к конкретным условиям и т. п. Более широкая трактовка понятия проектирования началась с появлением системного подхода. В соответствии с концепцией системного подхода **проектирование** - это деятельность, направленная на создание эффективных систем. Характеристиками, определяющими эффективность, являются простота, гибкость (приспособленность к условиям изменяющейся обстановки), надежность (обеспечиваемая за счет резерва), экономичность и удобство эксплуатации. При этом подразумевается не только проектирование новых систем, но и пересмотр существующих проектов с точки зрения необходимых улучшений.

По мнению сторонников системного подхода, существуют две стороны проектирования систем: внешнее, целью которого является формулирование задач системы, и внутреннее, направленное на решение этих задач. Однако и такой подход имеет технократический оттенок, поскольку человек выступает лишь одним из компонентов сложных систем. Это становится ясно уже из предлагаемой структуры процесса проектирования: предварительное и основное проектирование, конструирование опытного образца, испытание и

отладка.

Очевидно, что попытки перенесения опыта проектирования технических систем в социальные системы обусловлены возможностью использования точных методов. Предельно откровенно эта мысль выражена А. А. Богдановым: "...структурные отношения могут быть обобщены до такой же степени формальной чистоты схем, как в математике отношения величин, и на такой основе организационные задачи могут решаться способами, аналогичными математическим".

К сожалению, на практике возможности перенесения опыта проектирования технических систем (в основном фрагментарного из-за особенностей строительного, машиностроительного и другого проектирования) оказались весьма ограниченными, что привело к возникновению **концепции открытых систем** как основы интеграции людей. Эта концепция базируется на принципах решающего значения человеческого фактора в организации всех видов деятельности, новых взглядах на проблему руководства и сотрудничества. В этом случае *объектом оргпроектирования* является организационная система, *предметом* - комплексное моделирование этой системы.

Таким образом, применительно к миру управления, речь может идти о **проектировании организаций**, под которым понимается стремление улучшить деятельность всей организации, в отличие от фрагментарного подхода, характерного для социологии, экономики или психологии управления. **Организационное проектирование** - это моделирование организационной системы, осуществляемое либо перед ее созданием, либо перед значительными организационными преобразованиями функционирующей системы.

Можно выделить *два направления оргпроектирования*:

- построение дескриптивной модели организации для исследования и прогнозирования ее поведения;
- разработка прескриптивной модели, согласно которой будет производиться перестройка организации.

При проектировании организаций проектируется управление, за исключением тех его аспектов, которые носят субъективный характер и являются искусством. Проектирование является связующим звеном между наукой и практикой, это прикладная деятельность по созданию моделей определенных объектов или процессов. Проекты, в отличие от научных моделей, разрабатываются с той степенью детализации, которая необходима для их практической реализации.

Обобщая отечественный и зарубежный опыт можно выделить целый ряд концепций организационного проектирования:

- классическую,
- "человеческих отношений",
- ориентированную на процессы принятия решений,
- информационно-кибернетическую,
- стратегическую,
- элементную,
- рыночно-иерархическую,
- кластерную,
- социотехническую.

Каждая из выделенных концепций оргпроектирования связана с концепциями организации.

Классический подход базируется на идее иерархии. Согласно этой идее права и ответственность должны следовать непрерывной линией от высшего управляющего к оператору на рабочем месте. Форма организационных

связей предусматривает сочетание принципов единоначалия, включения важных и неповторяющихся решений в компетенцию руководителя, рационализации числа подчиненных у одного руководителя, четкого разделения функций управления. В основе классического подхода лежат основные черты формальной бюрократической организации: четкое разделение труда и высокий уровень специализации, иерархическая структура должностей, жесткая регламентация деятельности правилами и инструкциями, безличностная ориентация деловых контактов.

В концепции организации как механизма принятия решений структура управления определяет не столько правила, сколько предпосылки принятия решений. Здесь организация понимается как система коммуникаций и принятия решений, а манипулирование такой системой позволяет предопределить восприятие индивидом ситуации и управлять его поведением. Концепция “человеческих отношений”, ориентированная на процессы принятия решений, использует эти положения.

Информационно-кибернетический подход продолжает рассматривать организацию как закрытую систему, акцентируя внимание на вопросах переработки информации. Основные принципы стратегической концепции организационного проектирования: движение от будущего к настоящему, обеспечение приемлемости нового, разграничение текущих и стратегических процессов в организации.

Элементарная концепция исходит из необходимости поиска соответствия между внешней средой, целями, технологией, стратегией и структурой организации. Рыночно-иерархическая связана с оценкой затрат на процесс управления, что приобретает важное значение в условиях информатизации и компьютеризации социальной жизни и роста издержек ошибочных решений. Кластерная концепция организационного проектирования базируется на объединении задач организации и людей в совместимые кластеры, а социотехническая предполагает обеспечение взаимного соответствия и оптимизации социальной и технической подсистем организации, и также внешней среды.

Основными характеристиками функционирования организации в мире управления, являющимися аспектами оргпроектирования, служат процессы принятия управленческих решений и организационная структура управления. Существует взаимосвязь основных аспектов оргпроектирования с концептуальными моделями человека. В литературе известны попытки типологизации концепций оргпроектирования на основе взаимосвязи различных подходов:

подход “теория X” - процесс характерен для классической концепции с акцентом на процедурах управления;

подход “теория X” - структура характерен для классической концепции с акцентом на регламентации управленческой деятельности и форме организационных связей;

подход “теория Y” - процесс формирует концепцию “человеческих отношений”;

подход “теория Y” - структура образует социотехническую концепцию.

Приведенная типология концепций оргпроектирования является существенно неполной. Можно попытаться продолжить ее:

подход модель “административного человека” - процесс формирует концепцию принятия решений;

подход модель “административного человека” - структура образует элементную концепцию;

подход модель “профессионального человека” - процесс связан со стратегической концепцией;

подход модель “профессионального человека” - структура близок к кластерной концепции.

Уже отмечалось, что, как правило, разработка организационных проектов выполняется сегодня по методике, принятой в проектировании технических систем. Однако при этом упускается из виду, во-первых, необходимость адаптации системы управления к человеку; во-вторых, необходимость формирования комплексного образа системы управления в сознании специалистов и приобретения ими практических навыков хозяйственной деятельности на основе этого образа. При этом должны осваиваться не только компоненты системы управления, но и взаимодействие специалистов друг с другом и со всеми средствами хозяйственной деятельности.

Важно различать черты человека-проектировщика систем управления и управленца-практика, их пользователя. Если проектировщик должен в совершенстве владеть средствами и методами проектирования систем управления (в том числе описывать пользователя как элемент системы), то пользователю достаточно достичь уровня понимания системы, обеспечивающего ему предпосылки будущего успешного функционирования. У проектировщика должен сформироваться обобщенный образ пользователя, учитывающий особенности принятия решений человеком: наличие субъективных предпочтений, влияние мотивационного механизма, сложившийся уровень квалификации. В то же время у пользователя должен сформироваться образ своей деятельности, включающий взаимодействие с проектировщиком в процессе проектирования новой системы управления, использование комплекса технических средств и формальных методов, принятие и реализацию управленческих решений с учетом накопленного опыта и интуиции.

Можно выделить ряд направлений организационного проектирования:

- синтез некоторых первичных элементов (работ, должностей, исполнителей) в структуру системы управления;
- рационализация технологии организационных процессов (принятия решений, информационных потоков, коммуникаций, нововведений и т. д.);
- организационные изменения, базирующиеся на поведенческом подходе (объектом изменений является человеческий фактор в системах управления, организационный климат, процесс формирования организаций);
- ситуационный выбор характеристик организационной системы управления (он базируется на концепции организации как открытой системы при решающем значении целостных характеристик организации, субъективных суждений и ценностей ее членов).

Существуют три основных направления в оргпроектировании систем управления:

- с позиций понимания проблемы проектировщиком (проектирование “извне”);
- с позиций понимания пользователя (проектирование “изнутри”);
- с позиций, когда проектируется то, что действительно нужно пользователю (комплексное проектирование).

Для первого направления оргпроектирования характерны ориентация на концептуальные модели “теории X” и “административного человека” и выполнение оргпроекта силами сторонних организаций (НИИ, проектных институтов, консультационных фирм). Второе направление выбирается при ориентации на концептуальные модели “теории Y” и “профессионального человека”. В этом случае члены организации сами осуществляют оргпроектирование, а проектировщики лишь организуют его. Недостатком второго направления в оргпроектировании является возможность негативных последствий рефлексивного управления проектировщиками “изнутри”.

Поэтому целесообразна реализация третьего направления - предоставление специалистам по управлению некоторой свободой действий в постоянно изменяемых проектировщиком рамках, отражающих отрефлексированный опыт управления.

Процессу проектирования свойственна **декомпозиция**, т.е. расчленение процесса на ряд частных, относительно самостоятельных процедур. Декомпозиция проектных работ может быть этапной, когда один и тот же объект проектирования проходит ряд этапов, на каждом из которых решается набор проектных задач, что способствует снижению размерности проекта.

Декомпозиция работ в оргпроектировании сталкивается с двумя трудностями. Во-первых, здесь не сложилось устойчивых традиций разделения функций и этапов проектирования, а само оно существенно зависит от характера решаемых проблем и типа организации. Во-вторых, как отмечалось выше, глубокие различия процессов технического и организационного проектирования не допускают прямого переноса традиций.

В отечественной практике оргпроектирования до сих пор преобладает классический подход, в результате чего проектные решения носят общий характер и не доводятся до детальных разработок; оргпроектирование охватывает лишь некоторые подсистемы организационной системы, реальные организационные преобразования реализуются эмпирически.

Качественное организационное проектирование является предпосылкой эффективного функционирования организации в условиях изменяющейся среды. Сегодня способом адаптации к изменениям, являющимся характерной чертой современного состояния мира управления, служит постоянная реорганизация организационных структур. Такой способ не соответствует требованиям функционирования высокоорганизационных систем, где адаптация должна обеспечиваться за счет быстрого изменения функций элементов системы при относительно стабильной структуре.

Предлагается следующая поэтапная схема оргпроектирования интеллектуальных систем управления. На первом этапе осуществляется диагностика ряда организаций, формируются цели проекта, выбираются подходы, определяются ресурсы и сроки.

Основной задачей второго этапа является создание предпосылок будущей успешной реализации основных положений организационного проекта в конкретной организации. К числу таких предпосылок относятся ориентация персонала на организационные изменения и повышение уровня их профессиональной подготовки, создание переходных организационных структур управления.

Ориентация людей на организационные изменения осуществляется с помощью комплекса социально-психологических методов, реализуемых, например, в форме деловых игр. В результате возрастает понимание необходимости изменений, снижаются опасения последствий реорганизации, выявляются ее активные сторонники. Повышение профессиональной подготовки специалистов по управлению, проводимое с применением активных и традиционных методов обучения в системе институтов (факультетов) повышения квалификации или непосредственно на предприятии, закрепляет сформированную первоначальную ориентацию на организационные изменения.

Для перехода от управления как системы установившихся взаимосвязей и подчинений к управлению как процессу решения комплекса поставленных проблем целесообразно создать временную матричную организационную структуру. В этом случае сложившаяся линейно-функциональная структура с вертикальной иерархией управления дополняется горизонтальными информационными связями по разработке организационного проекта.

На третьем этапе планируется внедрение оргпроекта в конкретной

организации: рассматриваются варианты и выбирается окончательный, составляется план-график внедрения, формируются рабочие документы по внедрению. На этом этапе намеченные изменения закрепляются юридически (после устранения всех несоответствий положений оргпроекта требованиям практики); улаживаются конфликты, возникшие в связи с изменением функций, полномочий и статуса руководителей и специалистов.

Четвертый этап связан с поддержкой оргпроекта в конкретной организации и его тиражированием.

В настоящее время усилия в области организационного проектирования должны быть направлены не на создание стабильной, совершенной системы управления (в условиях динамично развивающегося мира управления это невыполнимая задача), а на разработку специальных средств, обеспечивающих формирование, поддержку и тиражирование оргпроекта.

ЗАРУБЕЖНАЯ СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Особенность европейской традиции - *исторический взгляд на организацию*, особое внимание к генетическим аспектам функционирования организационных структур всех уровней общества, постановка организационных проблем в свете общесоциальных реформ и тенденций развития той или иной страны.

Обе эти черты взаимосвязаны, и можно сказать, что европейская социология организаций двигалась *от общества как макроорганизации к организации как микрообществу*.

Развитие североамериканской науки в этой области шло, в известной степени, в противоположном направлении. Начальным пунктом там оказывались не просто деловые организации, а скорее даже элементарный процесс трудового акта работника в них. Истоки такого подхода восходят еще к середине прошлого столетия, когда в 1832 году в США вышла книга Ч.Вабаджа "Об экономике машинного производства", где анализ выполнения разных работ выдвигался в центр внимания управления. Такая сугубо *эмпирическая* ориентация надолго определила характер американской социологии организации и управления. Кроме того, в качестве исследователей этих вопросов в американской промышленности часто выступали сами управляющие или даже предприниматели, что также усиливало практическую направленность американской социологии организаций.

Традиции обоих континентов не могли, конечно, не взаимодействовать, и взаимное влияние их вскоре сказалось. Так, в работах американских исследователей усилился социально-критический тон, углубилась философская разработка организационных проблем. В Европе были охотно восприняты заокеанские методики манипулирования, и сложилось широкое направление *социальной инженерии*. Но нельзя не видеть, что в целом американское влияние оказалось более сильным. Наибольшую устойчивость проявила французская социология, но подобные изменения нарастают и там.

Размежевания в западной социологии организации обнаруживаются также в трактовках основных понятий, таких, как "организация", "цель", "структура" и др. Что считать организацией? Если в качестве первичного ее элемента выделить связь, то организация выступает как безличная структура отношений, рационально построенных и уравновешенных. Стоит за основу социальной организации принять человека – и организация оказывается общностью людей, функционирующей по законам социальной группы. Когда же определяющим элементом называется цель, организация трактуется как система разномасштабных и взаимосогласованных целей, подцелей, задач и заданий, в которой выполнение более частных целей и задач содействует выполнению

более общих. Каждая концепция строит свой образ организации: кроме упомянутых - как систему социальных норм, структуру статусов, последовательность действий, форму контроля, способ разделения труда и т.д.

Понятно, что подобное методологическое разнообразие складывалось и под воздействием экономического развития общества. Каждый значительный этап в эволюции производства отражался в теории организационного управления в форме далеко идущих поворотов, зарождения новых подходов, затухания прежних и других изменений. Большую роль в судьбах науки сыграли, например, экономический кризис конца 20-х - начала 30-х годов, многочисленные "бумы" производства, смена стадий промышленного развития. *Сегодня в центре внимания исследователей последствия, которые вызвала в теории организационного управления научно-техническая революция, а также обратное влияние этой теории на НТР.*

Так, в работе З.Фосса выделяются следующие основные этапы промышленного развития США с точки зрения изменений теории и практики управления: первая фаза (1850-1950 гг.) - промышленность ориентирована исключительно на прибыль, спрос на продукцию покрывался лишь частично, управление полностью в руках высших управляющих и предпринимателей, основное средство регулирования отношений с рабочими - зарплата. На второй фазе (1951 - 1970 гг.) была достигнута стадия товарного накопления, но крупное производство столкнулось с новыми социально-экономическими трудностями высокоорганизованного характера. В работе с персоналом разделились функции высшего, среднего и низового управленческих звеньев, выработана децентрализованная и более мотивирующая стратегия управления. На нынешней, третьей фазе оформилось осознание тесной связи технологии, экономики, социальных процессов и экологии. Это привлекло за собой пересмотр роли человека на производстве, влияния производства на жизненную среду и общественные отношения и т.д. Каждая из этих стадий выдвигала целый ряд присущих именно ей организационных концепций.

В известной мере совпадает с этим и организационное развитие самой науки управления. Так, в книге Дж.Мейджи "Процесс управленческой науки" отмечаются следующие вехи этого процесса за последние 20 лет в Англии: 1950 - 1960 гг. - научные работники мало занимались организацией предприятий, мало готовилось специалистов, университеты были в стороне от этого дела, слаба была связь с практикой, решались лишь ограниченные задачи; 1960 - 1970 гг. - рост интереса к организациям в университетах (если в 1962 году социальные курсы читались в 6 университетах, то в 1968 году - в 37), возрос выпуск специалистов, распространились количественные методы, больше стало теоретических работ; с 1970 года - осознание возможностей и границ науки и самого управления, интеграции социально-психологического, функционального и статистического направлений анализа, акцент на качественные характеристики объекта.

Очевидно и влияние смежных наук и видов деятельности: исследования глобальных экологических проблем, совершенствования технического и социального прогнозирования, системного анализа и т.д. Разумеется, социология организаций обладает также и собственной логикой, предопределяющей ее развитие.

"Модели" организаций. В западной социологии сложилось множество моделей организаций, вокруг которых сгруппировались целые школы исследователей. Если подвергнуть историю данного вопроса логической реконструкции, то мы получим следующие основные концепции организации.

Организация как трудовой процесс. Наиболее ранний подход к измерению и построению организационной системы. Методологической

основой его явилось выделение блока “человек - труд” как первоосновы организации. В рамках этого блока процесс труда максимально размельчался на простейшие элементы с целью задать работнику наиболее оптимальный режим исполнения. Собственно трудовая деятельность принципиально отделялась от управления, которое становилось функцией другого лица.

Под именем тейлоризма эта модель широко известна. Главные ее особенности - полностью, детально “расписанное” поведение работника по рационализированной схеме, а также подход к самому работнику как к своего рода “запасной части”, годной лишь к определенному месту.

Организация - машина. Авторы этой модели - А.Файоль¹, Л.Урвик и другие - рассматривали организацию как безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии. Упор делается на единство командования, выделение функциональных звеньев (“департаментализация”) и рычагов регулирования (планирования, координации, контроля и проч.). Организация в этом смысле есть прежде всего инструмент решения задач, человек в ней выступает не как личность, а лишь как абстрактный “человек вообще”. Такая почти техническая система предполагает и полную управляемость, контролируемость ее деятельности.

“Бюрократическая” модель организации. Близкая к предыдущей концепция рационализации (“бюрократизации”) поведения человека в организациях. М.Вебер разработал ее с целью преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности. Преимущества при этом достигаются за счет точности, однозначности, четкой субординации, целостности и т.д. отношений. Обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, на этом принципе и строится власть в организации. В отличие от упомянутых выше авторов, М.Вебер не занимался практическим построением административных структур, его образ “бюрократической” организации давал только теоретическую модель снятия нарастающих проблем.

Организация - община. Представление об организации как о частном случае человеческой общности, особой социальности. Ключевыми являются отношения “человек-человек”, “человек-группа”, причем отношения эти строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов и т.д. Главный регулятор - принятые в группе нормы поведения. Структура строится на основе стихийно складывающихся первичных отношений между индивидами, по “шкале престижа”, через процессы лидерства и т.д. В этой среде образуются частые, неформальные ассоциации. Подобная организованность удовлетворяет социальные потребности индивида (в общении, признании, принадлежности) и контролирует его поведение (через общественное мнение). Эта социально-психологическая “организация в организации” мало доступна управлению, действующему прежними методами, и единственный путь воздействия на организацию лежит через включение в ее естественную систему, воздействие на мотивы, установки и проч. Экспериментально и теоретически эта модель была обоснована Э.Мейо, Ф.Ротлисбергером и другими.

Социотехническая модель. Предложена Тавистокской школой. Основывается на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства. Исследования, проведенные в пятидесятых годах группой английских социологов на угольных шахтах в Уэльсе, на текстильных фабриках в Ахмадабаде, показали также и обратное влияние социально-психологических

¹ См.: Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1923.

качеств группы на производительность. В той степени, в какой это позволяют особенности оборудования и технологического процесса, организации следует учитывать и допускать неформальное регулирование на отдельных участках. По мере развития технической базы производства эти допуски могут варьировать вплоть до исчезновения.

Интернационалистская модель. Начиная с Ч.Бернарда, далее у Г.Саймена, Дж.Марча и других, организация рассматривается как система длительных взаимодействий между работниками. Причем индивиды вносят в организацию собственные ожидания и ценности, руководствуются своим представлением о ситуациях. Поскольку цели, структура и т.д. являются в некоторой мере продуктом этих взаимодействий (наряду с формальными), возникают большая неопределенность для управления, риск при принятии решений. Рациональность руководителя также ограничена: знание его об организации неполно, все последствия своих решений он не предвидит, порядок предпочтений у него неустойчив. Важный способ поддержания контроля - системный анализ и построение организации с учетом границ ее формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений.

“Естественная” организация - концепция, идущая от Т.Парсонса, Р.Мертона, А.Этциони и др.

Функционирование организации рассматривается как объективный, самосовершенствующийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Организованность - состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при воздействии извне или изнутри. Цель - лишь один из возможных результатов функционирования, отклонение от цели - не ошибка или просчет, а естественное свойство системы, следствие большой роли в ней принципиально непланируемых, стихийных факторов. Такой подход избегает взгляда на организацию с позиций управления, видит ее как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным закономерностям. Эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации.

Некоторые уроки. Эволюция методологии западной социологии организаций показывает принципиальную противоположность сегодняшних итогов начальным установкам. В самом деле: в первых моделях эффективность прямо связывалась с высокой формализацией, организационное творчество целиком относилось на счет руководителей, дробление трудового процесса на простейшие элементы и узкая специализация означали высокую производительность. Мотивы рабочего сводились к примитивно-экономическим потребностям, личное и социальное содержание внутриорганизационных отношений считалось помехой. В современных концепциях ставка делается на использование неформальных механизмов регулирования, в самодеятельности работника водится резерв производительности, сложный труд выступает как дополнительный мотив, психологические и социальные потребности индивида выдвигаются в центр внимания управления. Итак, большинство организационных факторов оценивается теперь с обратным знаком.

Основное направление этой эволюции можно определить как движение от жесткого детерминизма к статистическим закономерностям. Механическая причинность в понимании организационных процессов предполагала полное господство целенаправленного воздействия в организации, тотальную контролируемость поведения ее членов и целей. Вероятностный подход исходит из относительной автономности, спонтанности, присущей в той или иной мере функционированию организации. Это означает ограниченность возможностей управления и признание высокой самоорганизации.

Подобная переориентация не могла обойтись без методологической

перестройки. Оказались необходимыми более тонкие методы для оперирования с предметом, частично закрытым для науки. Организация перестала быть понятной, ее элементы - измеримыми. Теперь с ней приходится обращаться как с “черным ящиком”, о котором известны лишь его “входы” и “выходы”, и только сочетание опыта манипулирования с точным знанием внутреннего механизма позволяет рассчитывать на эффективное управление организацией. Малорезультативны пока попытки определить, например, цель организации, она становится неуловимой. То же со структурой: принятие сосуществования формального и неформального в организации требует постоянной фиксации каждого их них, решения проблемы их взаимодействия. Однако постоянная “пльвучесть” незапрограммированной части организации делает решение такой задачи трудноисполнимой, а значит, методологически малоэффективной. Так обстоит дело и с мотивацией, и с решениями и т.п.

В последние годы нарастает новая тенденция системного построения организации, которая еще не получила окончательного социологического выражения, но проникает и в работы социологов. Методологическим кредо данного направления можно назвать известный тезис У.Эшби о “необходимом разнообразии”. Принцип “только разнообразие может поглотить разнообразие” становится ключом анализа и построения организационных систем. “Проклятие многообразности”, которое над социальными организациями висит больше, чем над системами техническими, биологическими и др., может быть снято или ослаблено, но не столько за счет снижения разнообразия в системе, сколько через увеличение разнообразия в регуляторе. Управление не только допускает, но и предполагает множественные состояния объекта, трудовую самодетельность работника, автономию групп, множественность целей и т.п. Целенаправленное воздействие при этом останавливается на некоторой границе в расчете на то, что в определенных рамках (часто непривычно широких) самоорганизация “сработает” эффективнее.

Практическая реализация этих идей в ряде западноевропейских стран и США пошла много дальше теоретических разработок вопроса.

Не всегда достаточно осознанно, иногда почти интуитивно проводя такой подход, промышленное управление открыло для себя на предприятиях настоящий “внутренний рынок”, где за меру свободы (так сказать - неуправления) дают меру производительности. Освоение этого “рынка” идет на основе коренных изменений взглядов на место и возможности работника в организации и методы работы с ним.

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Выше уже отмечались кратко некоторые различия в становлении и развитии социологии организаций на Западе и у нас. Теперь попробуем специально выделить позитивное содержание из того, что было сделано в этой области в СССР и России.

Организационная наука в СССР. Формирование советской социологии организаций шло по нескольким направлениям. Мы рассмотрим их на примере наиболее характерных публикаций ведущих отечественных авторов. Большую роль в становлении науки сыграл анализ западной социологии организаций (а тогда это могло быть сделано только под знаком критики), предпринятый Д.М.Гвишиани в начале 60-х годов. Материалом для анализа послужил в основном зарубежный опыт, и именно из его трудов широкие круги читателей получили представление об этом направлении социологических исследований.

В своей книге “Социология бизнеса” Д.М.Гвишиани дал развернутое исследование социологии американского менеджмента. Автор в этой работе подчеркивает значение некоторых принципов и закономерностей управления,

присущих всякому современному производству. В книге проводится мысль о неизбежности отделения функции управления от технократической деятельности. Менеджеры как социальный слой не совпадают с категорией технократов. Показано, что сами теоретики менеджмента рассматривают его специфическую природу как “искусство управления людьми” в отличие от инженерной, технической деятельности¹. И далее: “То обстоятельство, что функции и характер деятельности руководителя производства все еще часто отождествляют с инженерной работой, Урвик считает признаком “общей незрелости суждений...”²” В центре внимания менеджера - человек, работник с его мотивацией и способностями.

Еще полнее раскрывается проблематика зарубежной социологии организаций в другой книге Д.М.Гвишиани - “Организация и управление”, вышедшей в 1972 году. Здесь впервые в советской литературе дан систематизированный анализ эволюции и современного состояния западной социологии организаций. В ее эволюции автор выделил несколько этапов, каждый из которых представлен как самостоятельная школа: “классическая” теория, доктрина “человеческих отношений”, “эмпирическая” школа, школа “социальных систем”, “новая” школа. Показано, что смена их тесно связана с развитием самого капитализма, конкретными этапами и состояниями индустриального производства³.

Фактически именно этими трудами Д.М.Гвишиани, а также его лекциями в 60-х годах на философском факультете МГУ и было положено начало формированию социологии организаций в нашей стране. Началась специализация студентов, а затем аспирантов в этой области знания.

Несколько позже стали развиваться теоретические и эмпирические исследования, разрабатывающие проблематику социологии организации применительно к проблемам советского общества по разным направлениям.

Значительный вклад в становление социологии организаций был сделан В.Г.Подмарковым. В его монографии “Введение в промышленную социологию” (1973 год) понятие “промышленная социология” трактуется довольно широко, как “наука о содержании и значении “человеческого фактора” в промышленности”⁴. Поэтому в книге представлены проблемы содержания труда и отношения к нему, профессиональной структуры трудящихся, внутриколлективных отношений, рабочего и свободного времени, социального планирования и другие. Видное место отведено в ней и социальным проблемам организации. Автор выделял в организационной структуре предприятия информационные и регулировочные процессы, производственно-экономические и социальные функции. В системе социальных связей на предприятии он различает связи формальные (закрепленные в служебных инструкциях), неформальные (межличностные), полуформальные (общественные организации), внеформальные (достижение формальных целей неформальными средствами), официальные (административно признанные формальные связи), неофициальные (без административного признания).

Но, пожалуй, наиболее явно проблематика социологии трудовых организаций в нашей стране получила развитие в таком направлении исследований, как *социальная организация предприятия*. Начало этому направлению было положено работами по структуре и характеру социальных групп на предприятии. Отличие от психологического подхода здесь сразу было обозначено через выделение именно структурного аспекта группообразования,

¹ Гвишиани Д.М. Социология бизнеса, М., 1962.

² Там же.

³ Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.

⁴ Подмарков В.Г. Введение в промышленную социологию. М., 1973.

социального места и функций различных групп в производственном коллективе.

Большое влияние на развитие того направления оказала работа группы исследователей под руководством Н.И. Лапина - основателя и председателя секции по социологии организаций Советской социологической ассоциации. Тут надо отметить два коллективных труда: "Руководитель коллектива"¹ и "Теория и практика социального планирования"². Причем первый из них основывался на редких тогда эмпирических исследованиях проблем руководства-подчинения на ряде предприятий. Вторая книга развивает теорию коллектива в более широком плане.

Так, Н.И.Лапин определил социальную организацию предприятия как систему "различных социальных групп и взаимоотношений между ними"³. Социальная группа выступает как важный структурный элемент, связывающий работника с основным коллективом и обществом. Им были выделены и основные типы групп: целевые, социально-психологические, макросоциальные. Не ограничиваясь этим, Н.И.Лапин указывает на взаимозависимость человеческого и общественного компонентов организаций. "Глубинные же связи, - пишет он, - заключаются в возрастании органического единства человеческих и вещественных компонентов, поскольку от деятельности отдельного человека теперь зависит функционирование большего, чем прежде, объема вещественных компонентов организации".

Значительное развитие проблематика социальной организации предприятия получила в книге Н.А.Куртикова "Социальный объект управления - коллектив" (1977 год), в которой предпринята попытка систематизировать организующие факторы в трудовом коллективе, а также основные признаки социальной организации. Организация рассматривалась как социальный институт и как процесс. Важно, что автор уделил специальное внимание *организованности* - как особому состоянию социального объекта.

Многие исследования О.И.Шкаратана прямо или косвенно касались различных аспектов социологии организаций, в частности вопросов социальной организации предприятия. Это особенно видно в его монографии "Промышленное предприятие" (1978 год). Специфика вклада О.И.Шкаратана в данную область социологических исследований проявилась в разработке им проблем социального состава предприятия, а также понятия и критериев социальной эффективности организации. Анализ состава предприятия дает автору возможность соединить социальные проблемы предприятия с особенностями населения региона, с внешней социальной средой. Рассматривая проблемы социальной эффективности, автор предлагает общие и локальные ее показатели: повышение удельного веса рабочих мест с более содержательным трудом, совершенствование условий и организации труда, снижение текучести кадров и т.д.

Следующий шаг в разработке проблем социальной организации предприятия в СССР сделал Р.Григас из Литвы. С позиций системного подхода он выделил в организации ряд структурных частей, взаимосвязанных подсистем (техническая, экономическая, социальная), каждая из которых включает несколько компонентов и т.д. Им дана наиболее развернутая типология функций социальной организации предприятия.

Наряду с изучением различных аспектов внутренней среды организации очень большое значение имеет также анализ организационной культуры. Нет ни одной организации, которая бы не имела *организационной культуры*. Она пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как

¹ Руководитель коллектива. М., 1974.

² Лапин Н.И., Наумова Н.Ф., Коржева Э.М. Теория и практика социального планирования. М., 1975.

³ Там же, С. 122.

осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, “скелетом” организации, то своего рода “душой” организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является **организационная культура**. Обычно в организации организационная культура проявляется в виде разделяемых членами

организации ценностей, принятых ими верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

- **философия**, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- **доминирующие ценности**, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- **нормы**, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- **правила**, по которым ведется “игра” в организации;
- **климат**, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- **поведенческие ритуалы**, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы проблем, с которыми сталкивается организация. Первую группу составляют проблемы **интеграции внутренних ресурсов и усилий**. Сюда относятся такие проблемы, как:

- 1) создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;
- 2) установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;
- 3) создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;
- 4) установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола;
- 5) выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет.

Ко второй группе относятся те проблемы, которые организации приходится решать в **процессе взаимодействия с внешней средой**. Это широкий круг проблем, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры Эдгар Шейн считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры (Schein, 1985, p.223-243). В соответствии с его концепцией к первичным факторам относятся следующие.

Точки концентрации внимания высшего руководства - то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как о имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на основе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации начинают испытывать обостренное чувство беспокойства. И в силу того, что у сотрудников складывается обостренное восприятие происходящего в организации, то, как руководство подходит к разрешению кризисной ситуации, чему оно отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу

того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения сотрудников в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым в организации и определенную организационную культуру.

Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие.

Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование компетенции, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют друг с другом определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов в силу регулярности и повторяемости процедурных моментов.

Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и в конечном счете о ценностных ориентирах, присущих организации.

Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о «духе» организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в ярко эмоциональной форме.

Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Сформулированные в виде принципов работы

организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, положения о философии и целях организации в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из вышеперечисленных десяти факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменения организационной культуры представляют собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбрать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.

2. Решите следующие ситуации:

Ситуация 1

В организацию пришел новый руководитель. Он произвел ряд изменений. Во-первых, преобразовал систему управления, сделав ее более гибкой и приспособленной к организации, сократив при этом ее численность и количество структурных подразделений.

Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника. В-третьих, построил на новых более творческих и инициативных началах работу. В-четвертых, поставил оплату труда в строгую зависимость от работы каждого и всего коллектива в целом. В-пятых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения и сотрудника. В результате чего производительность труда возросла в 1,2 раза.

Какой организационный эффект сработал в этом случае? Опишите его составляющие.

Ситуация 2

Вы руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие и серьезные структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнетесь в большим сопротивлением.

Опишите возможные стили вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

Ситуация 3

Руководство предприятием приняло решение о создании филиала в другом городе.

Какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации?

Ситуация 4

Ваше предприятие создает дочернюю фирму в виде акционерного общества открытого типа.

По каким параметрам Вы будете контролировать деятельность дочерней организации?

Ситуация 5

Вы решили создать собственную фирму по производству товаров широкого потребления.

Какими принципами Вы будете руководствоваться при формировании структуры организации?

2. Пример выполнения упражнения тренинга на умение 2

Задание

Деталь проходит 3 стадии технологического цикла. После первой стадии сырье на сумму 5 долларов имеет себестоимость в 6 долларов, после второй стадии полуфабрикат на сумму 6 долларов имеет себестоимость в 8 долларов; после третьей стадии этот полуфабрикат приобретает стоимость 17 долларов. Какова продажная цена такой детали, если норма рентабельности всей цепочки производства равна 2,2?

Решение

| № п/п | Алгоритм | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму |
|-------|---|---|
| 1 | Определение себестоимости последнего передельного товара | 17 долларов |
| 2 | Определение нормы рентабельности производства товара | 2,2 |
| 3 | Расчет корпоративной цены товара (P_n) при сопряженном производстве по формуле: $P_n = (1 + \alpha) \cdot C$ | $(1 + 2,2) \cdot 1,7 = 54,4$ доллара |

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 2.1

Себестоимость квадратного метра первичного жилья (без отделки) составляет 800 долларов. Стоимость отделки - 300 долларов за квадратный метр. Определите продажную цену одного квадратного метра с отделкой, если норма рентабельности цепочки "строительство-отделка" равна 1,8.

Задание 2.2

Себестоимость непокрашенного кузова автомобиля 3 тыс.рублей, а покрашенного - 3,8 тыс. рублей. Найдите продажную цену покрашенного кузова, если норма рентабельности производства и покраски кузова равна 1,2.

3. Пример выполнения упражнения тренинга на умение 3

Задание

Деталь проходит 13 производственных звеньев. Определите прирост цены, если норма рентабельности всего производственного цикла равна 1,1.

Решение

| № п/п | Алгоритм | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму |
|-------|---|---|
| 1 | Определение количества звеньев, которые проходит недельный продукт | 13 |
| 2 | Определение нормы (коэффициента) рентабельности цепочки (из всего количества недельных звеньев) производства товара | 1,1 |
| 3 | Расчет прироста цены по формуле: $\Delta_n = \frac{(n-1)\alpha}{2}$ | $\frac{(13-1) \cdot 1,1}{2} = 6,6$ |

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 3.1

Деталь проходит 15 производственных звеньев. Определите прирост цены, если норма рентабельности всего производственного цикла равна 1,6.

Задание 3.2

Деталь проходит 2 производственных звена. Определите прирост цены, если норма рентабельности всего производственного цикла равна 0,9.

4. Пример выполнения упражнения тренинга на умение 4

Задание

Выпущено 1000 шариков себестоимостью 1 рубль каждый. Рассчитайте числовую характеристику эффективности.

Решение

| № п/п | Алгоритм | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму |
|-------|--|---|
| 1 | Определение выпуска продукции в натуральных единицах | 1000 шт. |
| 2 | Определение стоимостного выражения затрат | 1 рубль |
| 3 | Расчет числовой характеристики эффективности (г) по формуле: $г = \frac{Q^2}{2z}$ | $\frac{1000^2}{2 \cdot 1} = 500000$ |

Решите самостоятельно следующее задание:

Задание 4.1

Выпущено 20 “мерседесов” себестоимостью 15 тыс.долларов. Рассчитайте числовую характеристику эффективности.

5. Пример выполнения упражнения тренинга на умение 5

Задание

Найдите абсолютную величину недопроизводства на промышленном предприятии при расчетной мощности производства в 300 чайников в сутки, а ожидаемой фактически – 250 чайников.

Решение

| № п/п | Алгоритм | Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму |
|-------|--|---|
| 1 | Определение расчетной плановой производственной мощности | 300 |
| 2 | Определение ожидаемой фактической производственной мощности | 250 |
| 3 | Расчет абсолютной величины недопроизводства (Δ) по формуле: $\Delta = M - Y$ | $300 - 250 = 50$ чайников в сутки |

Решите самостоятельно следующее задание:

Задание 5.1

Вместо запланированных 200 моторов легковых автомобилей в текущем месяце в цехе было выпущено всего 184 мотора. Найдите абсолютную величину недопроизводства в текущем месяце.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ЮНИТА 2

ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Редактор С.К. Лазарева
Оператор компьютерной верстки В.В. Сорокин

| | |
|---|----------------|
| Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998 | Сдано в печать |
| НОУ "Современный Гуманитарный Институт" | |
| Тираж | Заказ |
