

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 17.02.2023 12:43:09  
Уникальный программный ключ:  
735d42842dd216f40de62a96e22a5064769e33a8

**Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**

**К.Н. Бабичев**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:  
КОНФИГУРАЦИОННЫЙ ПОДХОД**

**Электронное учебно-методическое пособие**



**Краснодар  
2021**

УДК 65.014.1  
ББК 65.29  
Б 12

*Рекомендовано к изданию*  
*Ученым советом КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО»*  
*(протокол № 8 от 29 июня 2021 года)*

*Рецензенты:*

**О.П. Беспалая** кандидат философских наук, доцент, заведующая кафедрой гуманитарных дисциплин, экономики и управления Кубанского института социэкономки и права (филиал) ОУП ВО «АТиСО»

**И.И. Миронова** Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

**Бабичев К.Н.**

**Теория организации: конфигурационный подход:** электронное учебно-методическое пособие / К.Н. Бабичев. - Краснодар: КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2021. - 219 с.

*Пособие знакомит читателей с основными понятиями теории организации, законами и принципами развития и функционирования организаций. Рассмотрены место теории организации в системе наук, эволюция взглядов на ее сущность и структуру, формирование организационных структур, организационные дисфункции и эффективность организационных изменений, перспективные тенденции развития организаций.*

*Адресуется студентам направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также всем, кто интересуется актуальными проблемами управленческой теории.*

© К.Н. Бабичев, 2021

© КубИСЭП (филиал) ОУП ВО  
«АТиСО», 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Природа и основные характеристики организации .....</b>	<b>8</b>
1.1 Понятие и сущность организации.....	8
1.2 Признаки организации .....	10
1.3 Функции организации .....	12
1.4 Место теории организации в системе наук .....	13
1.5 Ключевые направления теоретических разработок в области теории организации в России .....	14
Вопросы для самостоятельной работы.....	16
Задания для работы на семинаре .....	16
Рекомендуемая литература .....	17
<b>2 Законы и принципы организации .....</b>	<b>19</b>
2.1 Понятия «зависимость» и «закон». Особенности законов организации.....	19
2.2 Общие законы организации .....	21
2.3 Принципы организации.....	29
Вопросы для самостоятельной работы.....	32
Задания для работы на семинаре .....	33
Аттестационная работа 1 .....	34
Рекомендуемая литература .....	36
<b>3 Эволюция взглядов на сущность и структуру организации .....</b>	<b>38</b>
3.1 Традиционный подход к изучению организации. Универсальные принципы.....	38
3.2 Современные организационные концепции: сравнительная характеристика.....	43
Вопросы для самостоятельной работы.....	49
Задания для работы на семинаре .....	49
Аттестационная работа 2 .....	53
Рекомендуемая литература .....	55
<b>4 Общая модель организации.....</b>	<b>57</b>
4.1 Организация как закрытая система: внутренняя среда организации и ее описание. Формальные и неформальные характеристики: «сценарии» и поведение .....	57
4.2 Организация как открытая система. Роль ситуационных факторов, влияющих на организацию .....	60
4.3 Общая модель организации: «развернутая схема взаимосвязей в организации» и возможности ее практического применения .....	65
Вопросы для самостоятельной работы.....	66
Аттестационная работа 3 .....	67
Задания для работы на семинаре .....	68
Рекомендуемая литература .....	71
<b>5 Сценарии организации: «Теорема 7С» .....</b>	<b>72</b>
5.1 Структурирование/реструктурирование организации, понимаемое как процесс изменений.....	72
5.2 Ключевые идеи теоремы «7С» Р.Х. Уотермена, Т.Дж. Питерса и Ж.Р.Филлипса .....	73

5.3 Эффективное организационное изменение как результат взаимодействия ключевых факторов организации.....	74
Вопросы для самостоятельной работы.....	76
Задания для работы на семинаре .....	77
Рекомендуемая литература .....	85
<b>6 Организационная динамика: дисфункции и организационные изменения.86</b>	
6.1 Патологии организации.....	86
6.2 Виды организационных дисфункций .....	87
6.3 Борьба с дисфункциями .....	93
6.4 Виды и модели организационных изменений .....	94
Вопросы для самостоятельной работы.....	98
Задания для работы на семинаре .....	98
Рекомендуемая литература .....	100
<b>7 Миссия, цели и структура организации .....</b>	<b>101</b>
7.1 Природа и понятие целей. Цель, средство и результат – различия и взаимосвязь понятий.....	101
7.2 Миссия, цель, стратегия, задачи, политика организации .....	104
7.3 Цели и стратегии организации.....	107
Вопросы для самостоятельной работы.....	107
Задания для работы на семинаре .....	108
Рекомендуемая литература .....	111
<b>8 Индивидуальные цели и цели организации.....</b>	<b>112</b>
8.1 Цели индивида и цели организации: сущность и особенности .....	112
8.2 Функции и типы организационных целей .....	113
8.3 Установление целей в организации .....	115
Вопросы для самостоятельной работы.....	119
Тест.....	120
Задания для работы на семинаре .....	121
Рекомендуемая литература .....	126
<b>9 Организационная культура.....</b>	<b>128</b>
9.1 Сущность и функции организационной культуры.....	128
9.2 Состав организационной культуры .....	130
9.3 Национальные аспекты организационной культуры .....	137
9.4 Типы организационной культуры.....	140
Вопросы для самостоятельной работы.....	143
Задания для работы на семинаре .....	143
Рекомендуемая литература .....	147
<b>10 Организационная структура .....</b>	<b>149</b>
10.1 Структура организации. Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними .....	149
10.2 Шесть основных механизмов координации в организации.....	151
Вопросы для самостоятельной работы.....	154
Задания для работы на семинаре .....	154
Рекомендуемая литература .....	160

<b>11 Структура организации: основные параметры конструирования.....</b>	<b>162</b>
11.1 Проектирование индивидуальных позиций в организации.....	163
11.2 Конструирование структуры всей организации.....	166
11.3 Проектирование горизонтальных связей.....	168
11.4 Конструирование системы власти в организации.....	170
Вопросы для самостоятельной работы.....	176
Задания для работы на семинаре .....	177
<b>12 Роль ситуационных факторов, влияющих на структуру организации... 183</b>	<b>183</b>
12.1 Возраст и размер организации, их влияние на изменения.....	183
в организациях.....	183
12.2 Техническая система как ситуационный фактор .....	184
12.3 Внешняя среда, ее качественные характеристики, влияющие на организационные изменения .....	185
12.4 Власть. Воздействие внешней и внутренней власти.....	186
Вопросы для самостоятельной работы.....	187
Задания для работы на семинаре .....	188
Рекомендуемая литература .....	189
<b>13 Семь типов конфигураций организации. .... 191</b>	<b>191</b>
13.1 Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов .....	191
13.2 Семь конфигураций, Семь типов организаций. Простая структура. Прямое управление. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры. Политические организации .....	192
Вопросы для самостоятельной работы.....	197
Задания для работы на семинаре .....	198
Рекомендуемая литература .....	201
<b>14 Содержание и последовательность этапов конструирования структуры организации .....</b>	<b>203</b>
14.1 Пошаговая технология конструирования структуры организации .....	203
14.2 Содержание основных этапов конструирования структуры .....	203
Вопросы для самостоятельной работы.....	206
Рекомендуемая литература .....	206
<b>Вопросы к экзамену .....</b>	<b>207</b>
<b>Тематика курсовых работ.....</b>	<b>210</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>213</b>
<b>Ключ правильных ответов к тестам.....</b>	<b>221</b>
<b>Рекомендуемая литература .....</b>	<b>222</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Теория организации охватывает широкий круг проблем, связанных с созданием и функционированием современных социотехнических систем (организаций) и призвана интегрировано подходить к ключевым процессам, происходящим в формальных и неформальных объединениях людей и их коммуникациях.

Мы предлагаем вам познакомиться с тем, как повысить эффективность изучения – понимания и оценок – предмета теории организации. Помогут вам в этом следующие приемы, использованные в данном пособии, каждое из тем которого включает следующие материалы.

*Ключевые термины и понятия.* Терминологии уделено большое внимание. В начале каждой лекции перечисляются основные термины, составляющие «словарь» данного занятия и требующие специального рассмотрения и объяснения. Поэтому их определения приводятся в конце данного пособия в разделе *Глоссарий*.

Приводится краткий *конспект текста лекции*, ее структура, представляющий собой выдержки наиболее важных теоретических положений по изучаемой теме. Следует отнестись с большим вниманием к теории вопроса. Студенты должны ознакомиться с текстом темы занятия из учебника до начала занятия. Важные мысли надо повторять. В конце каждой лекции приводится заключение (резюме). Этот раздел поможет усвоить основные положения каждой лекции и подготовиться к экзамену.

После конспекта лекции приводится обширный список *вопросов для самостоятельной работы* и последующего проведения в аудитории дискуссии по теме занятия. Давно известно, что любой предмет лучше усваивается на практике – теория организации тоже. Поэтому содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их изучение поможет вам лучше ориентироваться в предмете.

Указываются возможные *темы рефератов и докладов*, подготовка которых поможет вам более глубоко раскрыть специфику изучаемых вопросов.

В каждой лекции есть короткий *тест*, с помощью которого вы сможете проверить свою готовность к занятиям и определить для себя вопросы, которые остались неясными для вас. *Ключ правильных ответов* к тестам можно найти в конце учебного пособия.

Пониманию принципов и закономерностей теории организации способствует анализ и последующее обсуждение *конкретных ситуаций*, которые описывают реальные события в связи с тематикой изучаемых вопросов. Отнеситесь к ситуациям для анализа внимательно – здесь вы наглядно увидите и сможете объяснить широкий спектр проблем, относящихся к изучаемому объекту. Обратите внимание на то, что обсуждение должно проходить концентрированно, его затягивание резко снижает интерес к ситуации и эффективность в ее использовании как метода активного обучения.

Предлагаются *практикующие упражнения* по темам занятий, направленные на выработку у обучающихся соответствующих навыков и умений, а также иллюстрирующих специфику практического применения данного аспекта теории организации. Данные упражнения в зависимости от их цели рекомендуется проводить перед занятием, после завершения изучения темы занятия.

Завершает пособие *вопросы, для подготовки к экзамену и тематика курсовых работ* по изучаемой дисциплине.

Пособие предназначено для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление», а также всем, кто интересуется актуальными проблемами управления.

Что в пособии нового? Мы глубоко переработали текст, отшлифовали и внесли исправления в новое издание. В этом издании есть одна совершенно новая глава, в три других внесены значительные изменения.

## 1 ПРИРОДА И ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Ключевые слова:* организация; формальная организация; неформальная организация; социотехнические организации; цеховая организация, мануфактура, монополия; модель; механизм; синергия; реинжиниринг; альянс.

### 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий теории организации. Организация может быть определена как: 1) искусственная система, созданная человеком по определенному плану (проекту); 2) активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

Понятие «организация» – неоднозначное и многоаспектное, оно используется во многих смыслах и применительно к различным типам объектов – биологическим, социальным и техническим. Вот как определяется «организация» в Большом энциклопедическом словаре: **«Организация** (*франц. organisation, от ср.-век. лат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю*) – 1) внутренняя согласованность, упорядоченность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением. 2) Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. 3) Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

*Объектом изучения* теории организации выступает организационный опыт окружающей нас действительности (А.А. Богданов).

*Предмет теории организации* – как общие, так и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, т.е. закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.

Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества, и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация – объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности,



интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования.

Организация, как правило, рассматривается как взаимосвязь элементов, к которым относят:

- во-первых, цель, задачу (или несколько задач);
- во-вторых, разделение задач на отдельные виды работ,
- в-третьих, группирование (интеграцию) работ в соответствующие подразделения;
- в-четвертых, мотивацию, взаимодействие, поведение, ценности членов организации;
- в-пятых, такие процессы как принятие решений, коммуникации,
- в-шестых, единую организационную систему, как внутреннюю согласованность между всеми вышеуказанными элементами организации.

Организация выступает как некий *социальный организм*, со своей внутренней системой отношений, с одной стороны, и являющийся частью общества – с другой.

Существует множество разновидностей организаций, начиная с организации в семье и заканчивая организацией в неформальных рабочих группах и в формальных системах.

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизнедеятельности.

В фундаментальных трудах древних мыслителей и философов можно найти много интересных идей, положений, методологических принципов об организации и управлении, которые не утратили своего значения и по сей день. Так, Платон (428–348 до н.э.) в трактате «Государство» называет пять форм организации правления: аристократия (правление лучших), тимократия (правление худших и корыстных), олигархия (правление сильных и имущих), тирания и демократия, которую он считает результатом мятежа бедняков, уничтожающих и изгоняющих противников и делящих с оставшимися власть. Демократию Платон называет «правлением числа» или «правлением многих». Различая хорошие и плохие формы организации правления, Платон считает, что демократия хуже хороших форм правления, но лучше плохих.

## 1.2 ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

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

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

Немаловажным признаком организации будет **обособленность ее границ**, отделяющих ее от других структур. Как правило, организация представляет собой систему со своей совокупностью элементов, внутренними связями между ними и четко очерченными границами. Конечно, любая организация является открытой системой, испытывающей влияние внешней среды и оказывающей

влияние на окружающую среду, но она обязательно имеет внутреннюю определенность и границы. Эти перечисленные признаки и есть определяющие для организации.

Интегрировав эти характеристики, получим следующее определение организации:

Организация – это группа людей, деятельность которых специально координируется для достижения сознательно поставленной общей цели или целей. Она может возникнуть также тогда, когда достижение индивидуальных целей невозможно без постановки и достижения общих целей.

Применительно к социальным объектам, которыми являются любые объединения людей, предлагаются, по меньшей мере, три смысла понятия «организация».

Во-первых, искусственное объединение институционального (установленного) характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения какой-либо функции.

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

В-третьих, можно понимать как упорядоченность какого-либо объекта. Тогда как под организацией понимают определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. Это понимание организации – политическая организация общества, эффективная организация; сюда же относятся формальные и неформальные организации.

Организации, имеющие несколько целей принято называть сложными. Все сложные организации обладают рядом общих **характеристик**:

- наличие, привлечение и использование ресурсов;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- наличие подразделений;
- необходимость управления.

Зачем нужны организации? Потому что с помощью организации можно сделать то, с чем в одиночку не справится ни один человек, каким бы умным и

сильным он не был. Очень важное свойство организации носит название **синергии** и означает прирост дополнительной энергии, превосходящий сумму индивидуальных усилий их участников, которые они обеспечивают. В организации, кроме того, это явление управляемо. Ощутимый эффект дает одновременность и однонаправленность многих усилий. Сказывается также психологический эффект – соревновательность и одновременно взаимопомощь в совместном труде. Даже простое распределение труда уже усиливает эффективность работы (так называемое комбинирование труда). Еще больший эффект дает специализация. Можно сказать, что тайна *организационного эффекта* коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство целей, разделение труда, согласованность и пр. Более детально сущность и свойства организации раскрываются через ее функции.

Другим важным свойством организации является **эмерджентность**. Ей называют наличие качественно новых свойств целого, которые отсутствуют у его составных элементов. Проще говоря, свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его частей. В то же время, интегрируемые в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы.

Кроме того, организация обладает свойством **устойчивости (гомеостазиса)** – это постоянное стремление организации восстановить нарушенное равновесие. Но организация, постоянно находящаяся в равновесии, утрачивает гибкость, превращаясь в косную бюрократическую структуру, а часто и погибает, поэтому она должна постоянно преодолевать это свойство переходя через кризисы к новому качественному состоянию (принцип подвижного равновесия по А. Богданову).

### 1.3 ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Известный американский специалист в области теории организации Ричард Дафт так формулирует основные социальные функции организации.

1 Интеграция ресурсов и возможностей ради достижения желаемых целей. Люди могут это сделать только с помощью организаций. Всякое другое объединение (например, толпа или группа зрителей в кинотеатре) не решает таких задач.

2 Эффективное и удовлетворяющее потребителей производство продуктов и услуг. Ни индивиды, ни человеческие сообщества, созданные на других основах, не могут эффективно удовлетворять разнообразные потребности людей в комплексе.

3 Улучшение и упрощение инновационных процедур и процессов. Научно-технический прогресс и, в частности, новые информационные и производственные технологии проникают в жизнь каждого человека благодаря разнообразным организациям.

4 Приспособление к изменениям во внешней среде и оказание влияния на нее. Организации изменили наш мир, но и мир меняет организации.

5 Создание новых ценностей для владельцев, работников и потребителей. Речь идет не только о материальных ценностях, хотя, конечно, о них в первую очередь. Такие духовные ценности, как лояльность, корпоративный дух, удовольствие от работы, имидж, репутация, связаны с появлением и деятельностью организаций.

#### 1.4 МЕСТО ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУК

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизнедеятельности. Теория организации призвана ответить на вопросы: зачем организации нужны? как они создаются? функционируют и изменяются? почему члены организаций действуют именно так, а не иначе?

Организацией как объектом исследования занимаются менеджмент, экономика, социология, психология, политология и другие науки. Однако, при всей схожести общих проблем, изучаемых этими родственными направлениями, каждая из данных дисциплин рассматривает лишь *часть* процессов, происходящих в организации. Так, менеджмент рассматривает вопросы, связанные с функциями организации и процесса управления, коммуникациями, с организацией взаимодействия и полномочий, построения организаций. Психология изучает психическое отражение человеком различных аспектов организационных отношений. Политология рассматривает отношение людей к политическим организациям, проблемам внутренней и внешней политики. Однако это лишь элементы, составляющие организацию в целом как процесс и как явление. Предпринимались попытки объединить усилия перечисленных наук в области исследования организаций как больших систем посредством кибернетики, общей теории систем. Дальнейшее развитие исследований в области естественных и общественных наук способствовало выделению теории организации как самостоятельной новой науки. Она призвана интегрировано подходить к ключевым процессам, происходящим в формальных и неформальных объединениях людей и их коммуникациях.

В то же время теория организации не может заменить ни теории управления вообще, ни теории управления производством, ни экономики и т.д., но может способствовать развитию прикладных научных исследований в этих областях.

Таким образом, в основе теории организации лежат три главные сферы научного знания: точные (главным образом математические) науки, естественные и общественные.

### **1.5 КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК В ОБЛАСТИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИИ**

Становление и развитие теории организации в нашей стране происходило особым путем. Главная заслуга российских исследователей – разработка фундаментальных методологических проблем теории организации.

Одним из выдающихся ученых, внесших наиболее весомый вклад в разработку организационной науки, является А.А. Богданов (Малиновский) (1873–1928), по мнению которого предметом организационной науки должны стать общие организационные принципы и законы, в соответствии с которыми протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей), идеологии (организация идей).

Анализируя сущность организации, А. Богданов высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организационное целое превосходит простую сумму его частей.

Весомый вклад в развитие организационной науки внесли концепции синергетики (Ф. Хаген, А. Пригожин), общего эволюционизма (Н. Моисеев), общей теории систем (А. Уемов, Ю. Урманцев) и др. Их теоретические установки способствуют дальнейшему развитию общей науки организаторской деятельности. В начале 20-х годов в СССР были сформулированы «Основные законы научной организации труда – НОТ».

А. Гастев, П. Керженцев и другие ученые внесли большой вклад в развитие организационной науки в прикладном плане, но в период сталинизма столь многообещающий процесс был прерван. Организационная наука очнулась от потрясения лишь в 60-х годах XX в.

В 70-х годах в рамках Советской социологической ассоциации образовалась секция «Социология организаций». Ежемесячно в Москве стал работать научный семинар, на котором обсуждались проблемы организационной науки.

Положительную роль в разработке проблем организации сыграл Д.М. Гвишиани, который довольно обстоятельно изложил зарубежный опыт исследования организационных систем.

Определенное влияние на развитие теории организации оказала деятельность группы исследователей под руководством профессора Н.И. Лапина, которые разрабатывали вопросы социального планирования.

Другим важным направлением в разработке теории организации стали исследования в области социального управления.

Одним из первых начал разрабатывать эту проблематику в советской литературе Ю.Е. Волков. С его точки зрения, социальное управление включает в себя, во-первых, управление социальными процессами в коллективе, во-вторых, решение социальных проблем собственного производственного управления.

Весьма плодотворными являются усилия А.И. Пригожина в разработке проблем социологии организации. Его монографии посвящены исследованию организации с использованием социологических методов.

В постсоветский период особое внимание стало уделяться рассмотрению проблем совершенствования организационных структур на макро- и микроуровнях, определению методов и принципов социального управления применительно к современному этапу становления и развития российского общества.

### *Резюме*

В конце занятия можно вкратце еще раз подчеркнуть, что организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование для достижения общей цели или целей. Она состоит из людей или групп лиц, взаимодействующих между собой. Преимущество организаций заключается в том, что человек, становясь членом организации, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально. Признаками, отличающими организацию от других социальных объектов, будут те, которые выделяют ее из окружающей среды и структурируют в законченную систему, как то: наличие целей и единого координирующего центра, минимальная численность и обособленность границ. Кроме того, в данной лекции мы попытались кратко описать модели

современной организации, а также ее свойства, рассмотрели современные подходы к ее изучению.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

- 1 Почему необходимо изучать теорию организации?
- 2 Как связана теория организации с уже изученными Вами курсами?
- 3 С каких точек зрения рассматривается понятие «организация»?
- 4 Как связаны между собой признаки организации?
- 5 Каковы социальные и рыночные функции организаций?
- 6 Охарактеризуйте два пути создания организации. Какой путь характерен для создания Вашей учебной группы?
- 7 В басне И. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему – с точки зрения теории организации?
- 8 Каковы плюсы и минусы бюрократической организации по М. Веберу?
- 9 В чем заключается ценность теории организации для тех, кто не специализируется в области менеджмента? То же – для менеджеров?
- 10 Приведите определения организации, предлагаемые различными авторами. Какие основные элементы характеризуют организацию?
- 11 Организация и система – что общего и что особенного в этих понятиях?

### ***Задания для работы на семинаре***

#### **1 Отметьте правильные утверждения**

№	Утверждение	Отметка
1	Организация выполняет интегративную функцию	
2	Организациями бывают только социальные объекты	
3	Для средневекового общества была характерна цеховая организация жизнедеятельности	
4	Модель, в которой организация представляется как группа, объединенная отношениями «родства», называется бюрократической	
5	Любая организация испытывает на себе воздействие внешней среды	
6	Прирост дополнительной энергии, превосходящий сумму индивидуальных усилий участников организации, называется синергией	
7	Организация может состоять из одного человека	
8	Организация не относится к функциям управления	
9	Управление является характеристикой организации	



10	Всеобщая организационная наука была названа А. Богдановым синергетикой	
11	Организация и система это синонимы	

## **2 Подготовьте реферат по одной из тем:**

- 1 Классическая социология и теория организации. К.Маркс, Э.Дюркгейм
- 2 Теория рациональной бюрократии М.Вебера
- 3 Вклад А.Смита в развитие организационной науки
- 4 Тектология А. Богданова как концептуальная основа исследования современных организаций (реферат)
- 5 Развитие организационно-управленческой науки в СССР.

## **3 Приведите примеры реализации принципа разделения труда:**

- а) примером из экономической деятельности,
- б) примером из жизни студенческой группы,
- в) примером из жизни семьи.

**4 Выберите две из предложенных организаций и проведите их сравнительный анализ с точки зрения организационных характеристик (наличие, привлечение и использование ресурсов; зависимость от внешней среды; горизонтальное и вертикальное разделение труда; наличие подразделений; необходимость управления)**

- Волжский автомобильный завод (Автоваз);
- Сбербанк РФ;
- КубИСЭП;
- школа, которую Вы закончили;
- бар (кафе, ресторан), который Вы посещали.

### ***Рекомендуемая литература***

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-

2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## 2 ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

*Ключевые слова:* зависимость, закономерность, закон, связь, онтогенез, принцип, прогресс, регресс, композиция, синергия, анализ, синтез, инерция, эластичность.

### 2.1 ПОНЯТИЯ «ЗАВИСИМОСТЬ» И «ЗАКОН». ОСОБЕННОСТИ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ

При управлении любыми организациями различают управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы. Управление мы понимаем как воздействие на определенную организацию для достижения поставленной цели. Процесс управления включает:

- воздействие на вход системы. Это может быть распоряжение руководителя, указание вышестоящей организации, законодательный акт и т. п. (вход);
- преобразование организацией входного воздействия (функция);
- выдача результата преобразования во внешнюю среду (выход);
- воздействие выхода на вход системы (положительная или отрицательная обратная связь).

Связь между входом и выходом системы называют **зависимостью**. Она может включать общие положения, характерные для организаций всех типов, независимо от отрасли, территории, страны, и особенное, отражающее специфику конкретной организации. Зависимости могут быть объективными и субъективными, кратковременными и долговременными.

**Объективные зависимости** не связаны с волей людей. Руководитель должен обязательно учитывать действие этих зависимостей, так как изменить их нельзя, но можно использовать во благо организации.

**Субъективные зависимости** формируют сами люди для реализации глобальных целей организации или страны. Их можно разделить на: **кратковременные** (зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования (при корректировках) от имеющегося времени, зависимость сверхурочной производительности труда от величины оплаты; зависимость подбора кадров от личностных качеств нового руководителя и т.д.) и **долговременные** (зависимость заработной платы работника от его

производительности, зависимость прибыли организации от величины спроса на ее продукцию, зависимость производительности труда аппарата управления от его информированности и др.)

Объективно существующие, повторяющиеся зависимости явлений общественной жизни, в том числе в деятельности организаций, принято называть **закономерностями**, которые затем могут превратиться в законы.

Закон в организации – это связь между элементами, имеющая необходимый, существенный, устойчивый и повторяющийся характер.

**Закон** – это зависимость, обладающая одной из следующих характеристик:

- закреплена законодательно (в различных нормативно-правовых актах);
- является общепринятой нормой для большой группы людей и организаций (нормы Библии, Корана, Талмуда и т.д.);
- признается авторитетными учеными (синергия, пропорциональность и композиция и т. д.)

Как и зависимости законы могут быть объективными и субъективными, кратковременными и долговременными, моральными и аморальными.

Объективные законы также называются **законами организации**, а субъективные – **законами для организаций**.

Законы отражают общие закономерности, связи, зависимости, которые присущие всем явлениям, процессам, организациям данного типа или класса, являются общепринятой нормой для большинства людей и организаций, а также получили признание и поддержку ученых и практиков. Законы и закономерности имеют механизм действия и механизм реализации.

*Механизм действия* законов представляет собой выявленную и четко сформулированную зависимость между выходом и входом.

*Механизм реализации* – это набор правил, норм, инструкций и других нормативных документов, регламентирующих деятельность социальных систем, организаций, работников.

Важным условием эффективной деятельности любой организации является четкое согласование механизма действия и механизма реализации, т. е. закона, закономерности и механизма их реализации. Невыполнение требований закономерностей и законов организации приводит, как правило, к нарушениям в деятельности предприятий, организаций, учреждений. Необходимость знания основных закономерностей и законов развития организаций обусловлена тем, что они: а) образуют теоретический фундамент; б) позволяют правильно оценить складывающиеся ситуации; в) позволяют перейти от теоретических положений и

обобщений к разработке практических рекомендаций; г) позволяют анализировать опыт деятельности различных организаций в стране и за рубежом.

## 2.2 ОБЩИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Закон синергии*

Слово синергия происходит от греческого *synergeia* – содружественное (совместное) действие двух или нескольких органов или агентов (частей, элементов) в одном направлении.

Закон синергии можно определить по-разному:

1 Сумма свойств организованного целого, не равная арифметической сумме свойств каждого из его элементов по отдельности.

2 Сумма свойств организованного целого, превышающая арифметическую сумму свойств каждого из его элементов по отдельности.

3 Наличие для любой организации такого набора элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

4 С точки зрения системного подхода закон синергии формулируется так: сумма свойств системы (организации) не равна сумме свойств ее компонентов (частей, элементов).

Эффективное функционирование организации предполагает, что сумма свойств системы превышает сумму свойств компонентов.

Любая организация характеризуется такими основными элементами как производительность, научный, технический и кадровый потенциал, отношение к внешней среде, сложившийся в коллективе климат, имидж, перспективы развития и другие.

Все эти элементы характеризуют потенциал организации и ее способность к функционированию вообще. Потенциал организации зависит как от руководителей, так и от каждого работника, используемой технологии и правильности сочетания указанных элементов. Низкий потенциал может возникнуть, например, при приобретении организацией набора некомплектного оборудования и слабого профессионального уровня работников; при увольнении работников, генерирующих идеи; при приеме на работу конфликтного работника.

Потенциал организации может изменяться постепенно, пропорционально привлекаемым дополнительным ресурсам. Но синергия позволяет добиться резкого, скачкообразного роста потенциала, т. е. существенно больше объема привлекаемых ресурсов.

Синергия невозможна без творчества работников, для чего подходят специальные методы обсуждения: «вопросы и ответы», «мозговой штурм», «круглый стол» и др.

### *Закон самосохранения*

Общее состояние любой организации подвергается теоретической оценке с помощью **закона самосохранения**: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

В соответствии с данным законом каждая организация и ее часть стремится сохранить свою целостность. Самосохранение организации есть результат действия двух противоположных факторов: стабильности и развития. Первоочередной задачей руководителя организации является нахождение баланса между ними, так как преобладание первого грозит организации застою и упадком, а второго – временным успехом и тяжелыми последствиями в будущем.

Количественный анализ самосохранения можно провести, сравнивая расчетное значение величины самосохранения со значениями нормативов.

Параметр самосохранения  $P_c$  рассчитывается как разность потенциалов развития и ликвидации, деленная на потенциал развития:

$$P_c = P - Л / P \times 100\% \quad (1)$$

Как видно из формулы (1), параметр самосохранения имеет аналогию с рентабельностью продукции, которая является экономическим вариантом реализации закона самосохранения.

Нормативы представляют собой семь уровней самосохранения. Каждый уровень включает диапазон значений параметра самосохранения и комментарии – варианты необходимых решений. Оценка параметра самосохранения организации и сравнение его с нормативом необходима не только руководителю организации, но также и службе безопасности организации: уровни 3, 4, 5

минимизируют вероятность угроз и опасностей для организации, а уровни 1, 2, 6, 7 существенно усиливают угрозы существованию организации.

Таблица – Параметры самосохранения организации

Уровень	Диапазон значений	Варианты решений
1	от □ 1000 до □ 100	Разрушительные факторы слишком сильны для организации. Организацию следует ликвидировать
2	от □ 40 до □ 10	Возможно, это кратковременный спад. Если нет, то организацию следует либо ликвидировать, либо реорганизовывать
3	0	Если это характеризует кратковременный период, то это не может вызывать опасений. Если период действия такой ситуации затягивается, то необходимы срочные кардинальные меры
4	от 10 до 50	Нормальная ситуация в рыночной экономике
5	от 100 до 200	Благоприятная ситуация в рыночной экономике
6	от 300 до 500	Организация находится в искусственно льготных условиях, что не может не вызвать агрессии других организаций
7	от 600 до 1000	Такая ситуация явно свидетельствует об активном лоббировании интересов организации, либо о «теневом» характере ее деятельности

### ***Закон развития (онтогенеза)***

Закон развития формулируется следующим образом: «Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла».

Развитие – это необратимый процесс изменения материи и сознания. Выделяют две формы развития:

- эволюционную, которая связана с постепенными количественными и качественными изменениями;
- революционную, которая характеризуется скачкообразным неосознанным переходом от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания.

Развитие может иметь две основные формы: прогресс – это переход от менее развитого к более совершенному и регресс – это деградация, возвращение к отжившим, неэффективным формам. Прогресс и регресс тесно связаны между

собой и составляют определенное единство. Закон развития базируется на принципах: инерции (запаздывания), эластичности, непрерывности и стабилизации.

Развитие для организации означает разработку новых видов продукции, захват новых рынков сбыта, развитие организационной структуры, культуры и других элементов организации и аспектов ее деятельности. Таким образом, **развитие** – это переход системы (организации) из одного состояния в другое.

Развитие любых систем (включая организации) происходит циклически. На основе этого закона была разработана концепция **жизненного цикла организации**.

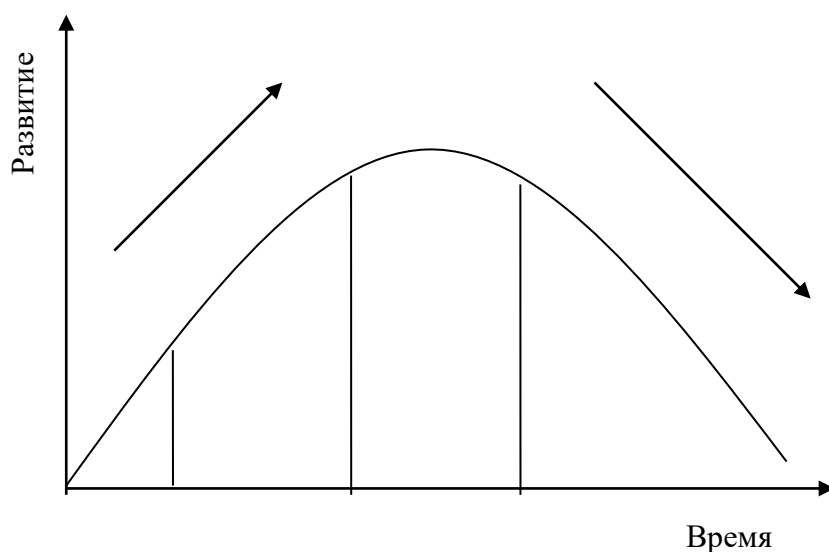
Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с *жизненным циклом продукции* – временным интервалом, включающим несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать полный жизненный цикл продукции, жизненный цикл продукции в сфере производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл использует объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения и формирования, роста, зрелости и упадка. Организации некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Основные этапы жизненного цикла организации можно представить графически в виде кривой (рис. 1).





*Рис. 1. Жизненный цикл организации*

Часть кривой, имеющая положительный наклон, отражает стадии создания, роста и зрелости организации, а другая ее часть с отрицательным наклоном — стадию упадка организации. Каждой стадии характерен свой этап в развитии организации.

*1 Создание – этап предпринимательства:*

- нечеткие цели;
- высокие творческие возможности.

*2 Рост – этап коллективности:*

- неформальное общение и структура;
- высокие обязательства.

*3 Зрелость – этап формализации и управления:*

- формализация правил;
- стабильная структура;
- упор на эффективность.

*4 Этап выработки структуры:*

- усложнение структуры;
- децентрализация;
- диверсифицированные рынки.

*5 Упадок – этап упадка:*

- высокая текучесть кадров;
- возрастающие конфликты.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Закон развития опирается на принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

**Принцип инерции (запаздывания)** заключается в том, что изменение потенциала системы начинается через некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время, после их окончания. Организация может продолжать использовать устаревшие знания, навыки, оборудование, организационные структуры. Принцип инерции действует и на уровне отдельной личности.

**Принцип эластичности** состоит в том, что скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. В реальности эластичность системы надо оценивать в сравнении с другими системами, так как различные организации неодинаково реагируют на одни и те же события в силу специфики культуры, технического обеспечения, профессионализма работников.

**Принцип непрерывности** означает непрерывное прохождение процесса изменения потенциала системы, хотя с разной скоростью и знаком.

**Принцип стабилизации** предполагает стремление системы к стабилизации диапазона изменения потенциала системы и основан на очевидной потребности человека и общества к стабильности.

### ***Закон наименьших***

Этот закон А. Богданов сформулировал следующим образом: суммарная устойчивость комплекса по отношению к данной среде есть, очевидно, сложный результат частичных устойчивостей разных частей этого комплекса по отношению к направленным на них воздействиям. Другими словами, структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. Этот общеорганизационный закон относится к любым видам целостных образований в природе и обществе. Наглядным примером проявления закона наименьших является элементарная цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности (т.е. цепь непропорциональна). Она выдерживает тот вес, который выдержит ее наиболее слабое (в отношении прочности) звено. Точно так же логическая цепь доказательств рушится, если хотя бы одно из ее

звеньев не выдерживает критики, оказывается недостаточно аргументированным. Качество работы системы как совокупности взаимосвязанных отделов определяется качеством работы наименее квалифицированного отдела.

### ***Закон композиции и пропорциональности***

Закон композиции и пропорциональности формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Закон композиции и пропорциональности в широком смысле отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость. При использовании слова «пропорциональность» в значении «соотношение» имеются в виду определенные количественные соотношения между частями целого. Соблюдение определенных соотношений позволяет говорить о соразмерности, правильных пропорциях и соответствии между ними. При использовании слова «пропорциональность» в значении «соразмерность чего-либо» имеется в виду: 1) соответствующий какой-нибудь мере, соответствующий чему-нибудь (например, траты, соразмерные заработку); 2) правильный в соотношении своих размеров, частей, в своем строении, пропорциональный (например, поступить соразмерно со своими возможностями, иметь соразмерную фигуру, иметь оптимальный размер фирмы); 3) соразмерно чему, с чем.

При использовании слова «пропорциональность» в значении «соответствие» имеется в виду соотношение между чем-нибудь, выражающее согласованность, равенство в каком-нибудь отношении (например, поступить в соответствии с уставом; социальное равенство). При использовании слова «пропорциональность» в значении «зависимость» имеется в виду связанность явлений, предопределяющая их существование или сосуществование; обусловленность; изменение одного компонента при изменении другого (прямо пропорциональная или обратно пропорциональная зависимость).

Сознательно или неосознанно человек всегда стремится к *гармонии*, к определенным пропорциям в окружающих его вещах, процессах и явлениях. Пропорции отражают объективно существующие связи и зависимости между частями целого. Очень часто некоторые пропорции, например, так называемое «золотое сечение», уходят своими корнями вглубь веков. В то же время можно

привести множество примеров субъективизма во взглядах на известные соотношения. Иногда этот субъективизм находит общественное признание. И уже новый взгляд на пропорции господствует в обществе. Это говорит о том, что одни пропорции неподвластны времени, другие (что особенно свойственно пропорциям экономических систем) подвижны и динамичны. Они складываются под влиянием различных факторов. К ним относятся такие наиболее активные, как изменение социально-экономических условий развития, научно-технический прогресс, изменение потребностей и доходов населения, общественных взглядов и т.д. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями, элементами целого называется *диспропорцией*. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению.

### ***Закон информированности – упорядоченности***

Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем больше будет вероятность ее стабильного функционирования (самосохранения).

**Следствие закона:** информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность.

Хорошо скоординированные каналы для продвижения информации в организации практически гарантируют поступление к работникам и работодателям необходимой им информации и снижение ее неопределенности. Таким образом, следование закону информированности-упорядоченности заставляет руководителей создавать источники информации, развивать их, обеспечивать коммуникации, повышать квалификацию работников, внедрять передовые информационные технологии.

Грамотное обращение с информацией позволяет организации расширить свои знания. Знания мы считаем высшим уровнем обработки данных: если **информация** – это обработанные данные, то **знания** – это обработанная информация.

### ***Закон единства анализа и синтеза***

Данный закон можно сформулировать следующим образом: любая материальная система (живой организм, социальная организация – предприятие,

учебное заведение и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Скорость и масштабы изменений зависят от параметров внешней и внутренней среды, а также целей организации.

Изменения могут привести как к положительным, так и к отрицательным последствиям, что зависит от множества факторов. Большую роль играет руководитель организации. Для обеспечения успешной деятельности, он должен стремиться к постоянному мониторингу внутренних и внешних сильных и слабых сторон организации (хорошо известный SWOT-анализ); тщательно планировать деятельности как всей организации, так и отдельных подразделений; стремиться к минимизации производства по ресурсам; применять современную информационную технологию.

### 2.3 ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Принцип есть не что иное, как исходное положение, правило действия, вытекающее из закона. *Принципы организации* – это общие правила (положения) формирования (самоформирования) систем в природе и обществе, обеспечивающие их упорядоченность и целесообразность функционирования.

*По степени обоснованности* выделяют *научные и обыденные принципы*. К научным относятся принципы, которые могут быть сформулированы на основе познания законов и закономерностей организации и содержат в себе определенные требования к мыслящему субъекту, ориентирующие его на познавательную деятельность. К обыденным относятся в основном те правила и действия, которые сформулированы человеком на основе собственного восприятия действительности, традиций и интуиции. Они почти все без исключения субъективны и не несут достаточной научной обоснованности.

*По степени универсализации* принципы организации можно разделить на *универсальные (общие), специфические (особенные) и ситуационные (частные)*. К универсальным относятся принципы, отражающие правила формирования самых разнообразных систем в природе и обществе; к специфическим – действующие в отдельных сферах природной и человеческой действительности; к ситуационным – лишь те, которые характерны для конкретных ситуаций.

*По способу реализации* можно выделить принципы, реализуемые природой без какого-либо участия человека; при взаимодействии природы и человека и только с участием человека. Последние могут быть осуществлены посредством индивидуальной, коллективной и совокупной общественной деятельности.

По масштабу действия принципы организации можно условно разделить на действующие только в отдельных элементах системы, на уровне работника предприятия (принцип индивидуальной работы); между элементами системы внутри предприятия (принцип коррелятивной связи субъекта и объекта управления, принцип обратной связи); между системами (между предприятиями, отраслями народного хозяйства).

На основании представленной классификации можно объединить принципы организации в единую систему, в результате чего определяется их четкая иерархическая структура: по назначению, уровню, широте и масштабам использования, а также характеру взаимообусловленности. Возникает единая цепь базовых, дополняющих, исходных и производных принципов. Один базовый принцип обычно связан с несколькими дополняющими, а от одного исходного принципа образуется несколько производных.

Выделяют три базовых принципа организации:

- *Разделение труда;*
- *Иерархия;*
- *Формализация.*

К числу основных универсальных принципов организации, действующих в природе и обществе, исследованных А.А. Богдановым, можно отнести принципы цепной связи, ингрессии, подбора (отбора), подвижного равновесия, слабого звена и др. Все эти принципы в той или иной мере относятся к формирующим и регулирующим механизмам, составляющим суть процессов организации, или к механизмам поддержания устойчивости и организованности форм целостных образований. Указанные принципы носят всеобщий характер, так как относятся и к организующей деятельности природы, и к организующей деятельности человека.

*Принцип цепной связи* гласит, что всякое соединение комплексов происходит через общие звенья, образующие цепную связь. Совокупность общих, совпадающих элементов между комплексами, входящими в цепную связь, образует «связку».

Но для цепного соединения двух комплексов требуется такое их изменение, чтобы в них получились общие элементы, соответствующие задаче, которой служит данный организационный процесс. Это достигается за счет так называемых организующих комплексов, которые содержат общие элементы с организуемыми и «входят» между ними. Отсюда и название самого метода – ингрессия, т. е. «вхождение».

*Принцип ингрессии* как раз и состоит в том, что образование цепной связки осуществляется путем вхождения посредствующих комплексов между организуемыми.

*Принцип подбора (отбора)* является фундаментальным принципом организации. Он утверждает, что «всякое событие, всякое утверждение может рассматриваться как сохранение или умножение одних активностей, упрочение и усиление одних связей, устранение, уменьшение, ослабление других в том или ином комплексе, в той или иной системе». Данный принцип сводит организационные процессы к дилемме: сохранение или уничтожение различных целостных образований.

*Принцип подвижного равновесия* тесно связан с тем, что организационные формы никогда не сохраняются в простом и чистом виде.

*Принцип слабого звена* вытекает из тектологического закона наименьших. Организационная целостность любой системы определяется устойчивостью ее относительно слабого звена. Руководствуясь этим принципом, можно решать важные задачи военной тактики, хозяйственной, политической деятельности. Определение слабых звеньев, «узких мест» и разработка эффективных мер по их устранению представляют одну из наиболее важных организаторских функций руководства на любом уровне.

Таким образом, рассмотренные нами принципы организации представляют собой совокупность исходных положений и правил, отражающих механизмы формирования, регулирования и сохранения организованности различных форм окружающей нас действительности.

### *Резюме*

Закон есть отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе и человеческом мышлении. Они могут носить всеобщий, т.е. все природный, и частный, специфический характер. Впервые общие законы организации были сформулированы основоположником организационной науки А. А. Богдановым.

Таблица – Перечень и краткое определение законов организации

Наименование закона	Краткое определение закона
<i>Законы организации, проявляющиеся преимущественно в статике (структурах)</i>	
Закон композиции	Закон отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на

	поддержание основной цели более общего характера
Закон пропорциональности	Закон отражает необходимость соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость
Закон наименьших	Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. (Например, прочность цепи определяется, при прочих равных условиях, наименее прочным звеном.)
Закон онтогенеза	Закон предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание
<i>Законы организации, проявляющиеся преимущественно в динамике (процессах)</i>	
Закон синергии	Сумма свойств организованного целого не равна арифметической сумме свойств каждого из его элементов в отдельности
Закон информированности – упорядоченности	Закон утверждает, что в организационном целом не может быть большего порядка, чем в упорядоченной информации
Закон един анализа и синтеза	Процессы анализа (т.е. разделения, дифференциации и т.д.) дополняются синтезом (т.е. противоположными процессами соединения, интеграции и т.п.). Сначала проводится анализ, затем – синтез
Закон самосохранения	Любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

- 1 Дайте определение следующим терминам: закон, закономерность, категория, диалектика. Раскройте содержание основных законов организации.
- 2 Изложите смысл закона синергии и проиллюстрируйте его на примере любой социальной организации.
- 3 Приведите примеры объединения функций различных отделов в организации для внедрения нового вида услуг.
- 4 Какой негативный эффект для организации может дать преувеличение действия закона самосохранения? Приведите примеры.
- 5 На какой стадии жизни организации более всего проявляется закон самосохранения?
- 6 Что такое принцип? Как вы понимаете статистические и динамические принципы? Дайте характеристику основным организационным принципам, каково их значение для менеджмента?



7 Примените концепцию ЖЦО к известной вам организации – например, к Университету или местному бизнесу. На какой стадии ЖЦО находится эта организация в данный момент? Как именно организация управляет или уже прошла стадию кризиса?

8 Что дает знание законов организации современному менеджеру?

9 охарактеризуйте сущность понятия «иерархия» и приведите примеры естественной иерархии в технической, биологической системе.

10 опишите способы формализации поведения применительно к вашему университету.

### *Задания для работы на семинаре*

#### **1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

А Закон наименьших и его влияние на решение практических задач.

Б Закон синергии и его проявления в практике управления сложными организациями.

**2. Используя приведенные определения законов организации, приведите примеры (2-3 примера) действия законов на природу и общество, соответствующих содержанию законов.**

Закон	Основное содержание	Примеры
Закон синергии	Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше	
Закон самосохранения	Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс)	
Закон развития	Каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла	
Закон информированности-упорядоченности	Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения)	

Закон единства анализа и синтеза	Каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций	
Закон композиции и пропорциональности	Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции)	
Закон наименьших	Общая устойчивость системы определяется устойчивостью ее самого слабого элемента	

### *Аттестационная работа 1*

*1 Закон теории организации – это:*

- а) устойчивая связь явлений или событий, присущая довольно большому количеству организаций;
- б) правила поведения, принятые в конкретной организации, выраженные во внутренней документации;
- в) контрактные и договорные обязательства членов организации, регламентирующие их деятельность;

*2 Синергия – это:*

- а) Сохранение энергии в замкнутых материальных системах и любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды;
- б) Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива;
- в) общая сумма материальных ресурсов, необходимых для выполнения организацией поставленных задач.

*3 Закон Самосохранения – это:*

- а) стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли;
- б) поддержание жизнедеятельности организации путем сохранения заемных средств;
- в) обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

*4 Закон развития – это:*

а) реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли;

б) обеспечение наибольшего суммарного потенциала на этапах жизненного цикла организации;

в) повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.

*5 Закон информированности и упорядоченности – это:*

а) в условиях глобального информационного пространства выживают только очень крупные организации;

б) наибольшими возможностями устойчивого, поступательного развития обладает организация, обеспеченная полной, достоверной, структурированной информацией;

в) в конкурентной борьбе побеждает организация, обладающая максимальными денежными средствами, которые она может тратить на рекламу и создание положительного имиджа.

*6 Закон единства анализа и синтеза – это:*

а) научно обоснованный метод перехода от общего к частному и от частного к общему;

б) метод, основанный на изучении экономической деятельности организации на всех этапах ее развития;

в) методика описания работы подразделений организации учетом их функциональной направленности.

*7 Анализ – это:*

а) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;

б) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними;

в) соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

*8 Синтез – это:*

а) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;

б) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними;

в) соединение составляющих объекта в единое целое по известному правилу.

*9 Закон композиции – это:*

- а) с целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности;
- б) на всех этапах своего развития организации должны придерживаться стратегии минимизации расходов и накопления ресурсов;
- в) в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению.

*10 Жизненный цикл организации – это:*

- а) время от момента зарождения организации до ее ликвидации;
- б) подготовительный этап, предшествующий созданию организации;
- в) период стабильной и эффективной работы организации.

*11 Равновесие – это:*

- а) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия
- б) способность выживать в мире меняющихся систем
- в) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения
- г) дифференциация действий по отношению к внешним раздражителям

*12 Зависимость – это:*

- а) связь между переменными входа и выхода;
- б) разница между переменными входа и выхода;
- в) положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

### ***Рекомендуемая литература***

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Алиев В.Г. Теория организации: Учебник. – М.: Луч, 1999.

Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука). – М.: Экономика, 1989.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.

Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.

Орчаков О.А. Теория организации: учебно-методические материалы. – М.: МИЭМП, 2004.

### **3 ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Ключевые слова:* подходы к анализу организации, системный подход, ситуационный подход, конфигурационный подход, бюрократия, механистический подход, органический подход, принципы управления, административная школа, школа научного управления, школа человеческих отношений, открытая система, закрытая система, подсистема.

#### **3.1 Традиционный подход к изучению организации. Универсальные принципы**

Традиционный подход к изучению организации, сформировавшийся в начале XX в., делает упор на разработку принципов (правил), которые подходят для любой организации, эти «универсальные» принципы объявляются своего рода предписанием типа: «Существует единственно правильный путь управлять организацией и людьми». Традиционное направление представлено школами управления, классическими представителями которых являются Ф.Тейлор, А.Файоль, Э.Мэйо и их последователи вплоть до Д.МакГрегора, А.Маслоу и Ф.Герцберга, привнесшими в менеджмент «человеческий фактор», что явилось значительным продвижением в понимании и использовании принципов традиционного подхода на практике.

#### ***Научное управление***

Основополагающей предпосылкой этого направления является то, что работа (в частности, работа исполнителей) может и должна изучаться с помощью научных методов. Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы. Более того, определение этого наилучшего способа является обязанностью управляющего.

Сущность научного управления выражена Тейлором в следующих четырех основных положениях:

- 1) вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- 2) с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;

3) тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;

4) обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих не четко разделены. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех и других будут возрастать.

### ***Административная школа***

Разработка проблем научного управления в начале XX века, сосредоточившая внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения организации в целом и формулирования принципов ее функционирования. Ответом на эту потребность практики стали работы Анри Файоля, предложившего ряд организационных принципов, которые он посчитал полезными для управления крупной угледобывающей компанией во Франции. Он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации.

Файоль предложил 14 принципов, хотя и утверждал, что их может быть намного больше.

### ***Бюрократическая теория организации***

В исследовании Макса Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму, или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Бюрократическая структура делает возможным, как считал Вебер, высокий уровень учета результатов для руководства организации и для

тех, кто связан с ней. Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, Вебер полагал, что организация должна принять определенную стратегию развития. Суть дела сводится к следующим моментам.

1 Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2 Каждое задание должно выполняться в соответствии с «постоянной системой абстрактных правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.

3 Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом, создается цепь команд.

4 Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики – гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве.

5 Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации работника и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию должен рассматриваться как карьера работника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме.

Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа. Между тем только некоторым организациям свойственны все характеристики идеального типа. Отдельные достаточно высокие характеристики свойственны для многих организаций. Например, все организации до определенного уровня применяют разделение труда, имеют отношения «руководитель – подчиненный», используют определенные виды процедур.



## *Теория Гласиер*

Универсальная теория формирования организаций – так называемая теория Гласиер появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х годов в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Это был совместный проект управляющих компании и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений. Исследовательская программа и ее принципиальные результаты и выводы отражены главным образом в работах Уилфреда Б. Д. Брауна и Эллиотта Джеквеса.

Теория Гласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации. Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда, департаментализация и передача полномочий приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации.

Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции. Концепция нагрузки времени – ключевая в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Работа в организации предъявляет совершенно разные требования к тем, кто занимается различными вертикальными функциями в иерархии. Работа в первом эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. Чем выше подниматься по иерархии функций, тем требуется больший период времени для очередного отчета. Соответственно по мере продвижения по иерархии функций объект работы становится более отдаленным, как, например, у главного исполнителя, который управляет деятельностью фирмы на внутренних и внешних рынках.

При оптимальной исполнительной структуре работа анализируется на каждом уровне для определения нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара

«руководитель–подчиненный» – это отличительный признак именно одного уровня. При этом функции отбора и укомплектования штата предполагают поиск людей с требуемой нагрузкой времени для выполнения рабочих требований.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;

- в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;

- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;

- любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;

- не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы – выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

### 3.2 СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

#### *Системный подход*

В отличие от традиционного подхода, который понимает менеджмент как достаточно простое одномерное взаимодействие людей в организации, *системный подход* концентрируется на взаимодействии частей в организации и обращает внимание на важность изучения каждой отдельной части в контексте целого. Данный подход позволяет увидеть все богатство и многообразие проблем, которые должен решать менеджмент в организации, основными элементами системного подхода являются: вход в систему (поступающие ресурсы); процесс преобразования поступивших ресурсов в продукт; выход из системы (продукт); обратная связь (знание результата, влияющее на цепочку в обратном направлении).

Системы можно разделить на закрытые и открытые. **Закрытые системы** в чистом виде игнорируют любые внешние эффекты и в идеале не должны ничего получать и ничего отдавать. Для большинства организаций такое существование невозможно. **Открытая система** зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды.

**Искусственные системы** создаются человеком для выполнения определенных программ или целей. Например, конструкторское бюро, клуб любителей пива, компьютер, спутниковый комплекс.

**Естественные системы** создаются природой, человеком, а, возможно, и Богом для реализации целей мирового существования. Например, система мироздания, циклическая система землепользования, муравейник.

**Детерминированные (предсказуемые) системы** работают по заранее заданным правилам, с заранее известным результатом. Например, обучение студентов в институте, производство стандартизированной продукции.

**Стохастические (вероятностные) системы** характеризуются тем, что и входные воздействия внешней и (или) внутренней среды и выходные результаты практически нельзя спрогнозировать. Например, исследовательские подразделения, предпринимательские компании, игра в лотерею.

Для **мягких систем** характерна большая чувствительность к внешним воздействиям и, соответственно, низкая устойчивость. Например, система котировок ценных бумаг, только что появившаяся на рынке организация, человек при отсутствии твердых принципов.

**Жесткие системы** – как правило, авторитарные организации, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей. Очень устойчивы к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие воздействия. Например, церковь, авторитарные государственные режимы.

### ***Ситуационная концепция***

Основоположники **ситуационного подхода** в менеджменте, пожалуй, впервые обратили внимание на внешнее окружение организации как на динамичную, сложную и гетерогенную систему. Английские исследователи Том Бернс и Джеральд Сталкер сформулировали главные положения ситуационной теории.

1 Внешняя среда выступает по-разному в отношении различных частей организации. Фрагменты внешней среды имеют различную подвижность и сложность, и их влияние на организацию носит ситуационный характер.

2 Взаимодействие организации с внешней средой трактуется как неустойчивое равновесие и эквилибрический баланс, из чего вытекает, что стандартные процедуры, жесткие правила, инструкции слабо применимы в условиях высокой неопределенности управленческих ситуаций.

3 Каждая подсистема или подразделение организации по-своему реагирует на одни и те же внешние воздействия в зависимости от вида деятельности, технологии, структуры и фактора внешней среды. Управление в этом случае представляет собой поиск оптимальных моделей взаимодействия каждой подсистемы с ее фрагментом окружения и внесение адекватных изменений в их деятельность – соответственно конкретным ситуациям.

Согласно ситуационному подходу современная деловая организация трактуется как сложная, комплексная и многоуровневая система, состоящая из подсистем, обеспечивающих решение разнородных задач. Эти подсистемы рассматриваются как достаточно автономные и выполняющие разнотипную деятельность, контактирующие со своим фрагментом внешней среды и опирающиеся на определенный тип профессионалов и технологию. Для каждой из них характерны свои закономерности функционирования. При этом структура организации, состояние ее подсистем, способы целедостижения считались зависимыми от состояния и типа фрагментов среды, с которыми они взаимодействовали. Акцент делается на сознательном изменении структуры и свойств организации в ответ на требования внешней среды.

### ***Концепция «экологии популяций» или организационная экология***

В менеджменте и организационной теории **концепция «экологии популяций»** начала набирать популярность с середины 70-х гг. XX в., когда были опубликованы первые работы американских организационных социологов Г. Олдрича, Дж. Пфеффера, Дж. Фримена. Главным же источником возникновения этой теории послужил классический труд американского социолога А. Хоули «Экология человека».

Хотя некоторые авторы противопоставляют его системному подходу, но он, скорее, дополняет его, позволяя немного по-иному взглянуть на функционирование организационной системы в меняющихся условиях внешней среды. Здесь же кратко, в нескольких положениях, охарактеризуем суть экологического подхода в теории организации.

В центре внимания организационной теории находятся не отдельные лица и организации, а близкие по профилю (производимым продуктам или услугам) группы организаций – **популяции**, как подсистемы организационной экосистемы. Популяции живут и взаимодействуют почти по законам живого мира, в процессе развития-эволюции группируются в экологических нишах; каждая ниша характеризуется «своими» ресурсами, потребителями, партнерами, конкурентами, регуляторами.

**Внешняя среда** представляет собой сферу, где организации сотрудничают и конкурируют за ограниченные ресурсы, и она играет по отношению к организации детерминирующую (предопределяющую и ограничивающую) роль. Организация и ее окружение, таким образом, составляют единую экосистему.

Основной принцип взаимоотношений организации с внешней средой – **изоморфизм**. Принцип изоморфизма гласит, что обязательное условие выживания и эффективного развития организации – выработка организационных форм и структур, изоморфных (подобных, адекватных) той экологической нише, в которой она находится. Соответственно, разнообразие организационных форм обусловлено разнообразием организационных сред – экологических ниш. При этом организация, чтобы обеспечить изоморфность, должна не только адекватно приспособливаться к окружению, но и активно влиять на него (быть проактивной). Эффективность организации определяется ее способностью к выживанию.

### ***Теория ресурсной зависимости***

Основные положения теории ресурсной зависимости разработаны Джеральдом Саланчиком, а также уже упомянутыми Джеффри Пфеффером и Говардом Олдричем. В какой-то степени эту теорию можно считать дальнейшим развитием концепции экологии популяций, но в направлении большей активности и рациональности организаций. В своих работах они сформулировали основные положения теории ресурсной зависимости, сводящиеся к следующему:

Ни одна организация не может создать все необходимые ей ресурсы и сделать себя самодостаточной. Поэтому она берет их из внешней среды, которая понимается как совокупность ресурсных ниш, другими словами, организаций – источников ресурсов.

Суть взаимодействия организации с внешней средой (другими организациями) – стремление снизить ресурсную зависимость от других и повысить их зависимость от себя. Степень зависимости организации от других определяется важностью нужного ресурса, монополией другой организации на контролируемый ресурс и способностью организации, контролирующей ресурс, распоряжаться им.

Баланс организации с внешней средой достигается через сознательную адаптацию к ее изменениям и активное воздействие менеджеров на внешнюю среду. В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

### ***Теория организационного потенциала***

В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур. Первый из них – структурный подход – был характерен для периода до второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию

управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов. Второй, динамический подход получил наиболее широкое распространение в послевоенный период. Основное внимание в нем сосредоточиться на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов.

В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом – рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер. На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими.

Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией – с другой. Эта взаимосвязь была прослежена А. Чандлером в его книге «Стратегия и структура» на примерах из истории американских компаний. Чандлер показывает, что изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее к изменению ее организационных характеристик и в конечном счете к преобразованию структуры.

Ансофф выделяет основные тенденции в развитии организационных структур. Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого числа взаимосвязанных элементов. Большой набор указанных элементов представляет собой организационный потенциал. Изменение одного из перечисленных элементов не означает еще изменения организации. Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей на фирме, перестройка информационных потоков, остальных элементов.

Считается, что основу организационного потенциала составляет так называемая культура организации (совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур). Эта часть организационного потенциала

подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы.

### ***Кластерный или конфигурационный подход***

Предложенный Г. Минцбергом этот подход должен восполнить пробелы ситуационного подхода. Степень контроля, тип формализации и децентрализации, системы планирования, матричные структуры не следует определять независимо друг друга (они взаимосвязаны). Параметры организационной структуры должны логично вписываться во внутренние устойчивые связи. Подобно атомам, муравьям, звездам, характеристики организации могут быть представлены в виде естественных скоплений, группировок, кластеров или конфигураций. Иными словами, отличие кластерного подхода от ситуационного заключается в том, что организации могут не только выбирать структуру в зависимости от ситуации, но точно также «выбирать» ситуации (создавать, влиять на ситуации, чтобы обеспечить их соответствие с элементами их структуры. Стабильное окружение подталкивает к формализации (бюрократизации) структуры. В свою очередь бюрократии обычно стараются стабилизировать свое окружение. В противоположность бюрократиям, предпринимательские фирмы, которые действуют в изменчивом окружении, нуждаются в сохранении гибких структур. В то же время такие фирмы стремятся сохранить динамичное окружение, в котором они превосходят бюрократические организации.

Изучение организации в рамках предлагаемого курса будет рассматриваться с позиций конфигурационного подхода как синтеза системного и ситуационного подходов.

### ***Резюме***

Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.



Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

1 В чем состоят основные идеи и методы теории «научного управления» Ф.В. Тейлора?

2 Каковы основные черты классической теории организации? Приведите принципы организации по А. Файолю.

3 Охарактеризуйте факторы эффективной организации и теорию административного поведения.

4 В чем сходство и различие разделения организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации?

5 В чем сущность и каково значение теории организационного поведения?

6 В чем суть теории «организационного потенциала» И. Ансоффа?

7 Объясните сущность модели 7С Питерса, Уотермена, Филлипса.

8 Каковы основные особенности системного, ситуационного и конфигурационного подходов к определению сущности организации. Проведите их сравнительную характеристику.

### ***Задания для работы на семинаре***

**1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

а) Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль).

б) Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.МакГрегор) в развитие современной теории организации.

в) Системный подход в теории организации (Л.фон Берталанфи, К.Боулдинг, Н.Винер, Т.Парсонс).

г) Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А.Этциони, Ф.Селзник, Г.Саймон

**2 Назовите причины, вызвавшие смену подходов к управлению организациями: традиционном, системном, ситуационном, конфигурационном подходах.**

**3 Какой из рассмотренных подходов используется в управлении известных Вам организаций (обсудите на примерах).**

Период, годы	Главные проблемы предприятий	Ключевые решения менеджмента	Научные школы и подходы
1900-1935 гг.	Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур менеджмента	Научная и административная школы
1936-1955 гг.	Максимизация выпуска продукции и эффективность	Мероприятия по увеличению производительности	Школы человеческих отн.и поведенческих наук
1956-1970 гг.	Усиление управленческих контрольных функций за всеми параметрами бизнеса	Построение систем	Системный подход
1971-1980 гг.	Успешное конкурентное позиционирование на рынках	Стратегическое планирование	Ситуационный подход
1981 – 1985 гг.	Эффективная реализация намеченных планов	Формирование культуры организации Возрастание значимости деловой культуры	Ситуационный подход
1986 – конец 80-х гг.	Адаптация к растущим и ускоряющимся изменениям	Инновационный менеджмент	Ситуационный подход
1990-е – нач.2000-х гг.	Максимизация использования всех возможностей менеджмента	Управление изменениями	Конфигурационный подход

**4 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

*Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном*

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине. Человек вынужден слоняться взад и вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С.Дюпон, сам крупный сторонник современного управления,

назначил президентом фирмы Альфреда П.Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология», и «рациональность». Человек не шлялся взад и вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год терял деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных млрд дол., которые Форд скопил в удачливые времена.

*Вопросы к ситуации:*

1 Кто был лучшим менеджером, – Форд или Слоун? Почему?

2 Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

3 Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?

4 Какова важнейшая причина поражения Форда?

*Источник:* Мескон М. и др. «Основы менеджмента», М., Дело, с. 159-160.

## ***Аттестационная работа 2***

*1 Бюрократическая организация по М. Веберу:*

а) в основе деятельности организации – рационализация поведения человека;

б) в основе деятельности организации решение социально значимых задач;

в) организация, отношения в которой строятся на основе взаимной привязанности.

*2 Системный подход предполагает:*

а) управление организацией, как единой совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих элементов;

б) совокупность организационных взаимодействий;

в) развитие структурных взаимодействий внутри какой-либо системы.

*3 Закрытая система:*

а) характеризуется ответной реакцией фирмы на воздействие внешней среды;

б) имеет жесткие фиксированные границы, её действия не зависят от действий внешней среды и она является самообеспечивающейся;

в) характеризуется взаимодействием с внешней средой.

*4 Укажите лишний элемент открытой системы:*

а) вход;

б) преобразование;

в) систематизация;

г) выход.

*5 Ситуационный подход в управлении – это:*

а) обеспечение разницы между текущим управлением на уровне производства и управления, осуществляемого на высшем уровне;

б) рассмотрение специфических аспектов процесса формулирования стратегии организации;

в) моментное, разовое принятие решений, вызванное возникающими потребностями, изменениями внутренних или внешних условий, требующих адекватного реагирования со стороны руководства.

*6 Посредством ситуационного подхода реализуется принцип:*

- а) внешней среды;                                      б) адаптивности;
- в) дерева целей;                                        г) обратной связи.

*7 Функцией управления не является:*

- а) планирование ;                                      б) организация;
- в) анализ;    г) мотивация;
- д) контроль;    е) координация.

*8 Равновесие – это:*

- а) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия;
- б) способность выживать в мире меняющихся систем;
- в) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения;
- г) дифференциация действий по отношению к внешним раздражителям.

*9 Развитие – это:*

- а) дифференциация действий по отношению к внешним раздражителям;
- б) свойство системы возвращаться в исходное состояние после восприятия внешнего воздействия;
- в) способность системы в отсутствии возмущающих воздействий сохранять тип поведения;
- г) способность переходить из одного состояния в другое.

*10 Внутренней переменной организации не является:*

- а) цели;    б) структура;
- в) задачи;    г) технологии;
- д) люди;     е) активы.

*11 К внутренней среде организации не относятся*

- а) ресурсы;
- б) используемые технологии;
- в) социально-психологический климат;
- г) поставщики.

*12 Одним из разработчиков модели организации 7С является:*

- а) П. Друкер;    б) К. Левин;
- в) Р. Стогдилл;                                        г) Р. Уотермен;

д) П. Сенге.

13 Автором конфигурационного подхода к изучению организации является:

а) М. Хаммер;

б) Э. Шайн;

в) Г. Минцберг;

г) Д. Коттлер;

д) Т. Питерс.

14 Классификацию систем на открытые и закрытые впервые предложил:

а) Г. Саймон;

б) Л. Бертуланфи;

в) А. Этциони;

г) М. Вебер;

д) Ч. Барнард.

### ***Рекомендуемая литература***

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Алиев В.Г. Теория организации: Учебник. – М.: Луч, 1999.

Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука). – М.: Экономика, 1989.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.

Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.

Орчаков О.А. Теория организации: учебно-методические материалы. – М.: МИЭМП, 2004.



## 4 ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

*Ключевые слова:* бизнес, доход, выручка, затраты, прибыль, виды бизнеса, среда бизнеса, внутренняя среда, внешняя среда, свойства среды, локальная среда, глобальная среда, международная среда, границы бизнеса, пэст-анализ.

### 4.1 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА: ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ОПИСАНИЕ. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ: «СЦЕНАРИИ» И ПОВЕДЕНИЕ

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

В настоящее время в теории организации получили признание и широкое распространение две различные и часто противопоставляемые друг другу концепции:

- одна, подчеркивающая значение структурных аспектов организации, процедур, систем работы, планирования и т.д.;
- и другая, уделяющая основное внимание поведению, процессам коммуникаций и власти.

Оба этих аспекта взаимодополняют друг друга. Поэтому организация может быть описана в виде обобщенной модели, представляющей их взаимозависимость. Эту модель можно условно представить в виде схемы «Развернутых взаимосвязей в организации» (рис. 2).

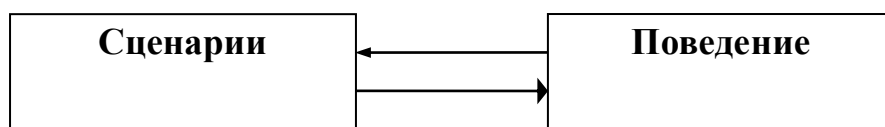


Рис. 2 Организация как закрытая система

Модель организации как закрытой системы может быть описана с помощью ряда формальных характеристик, отражающих соотношение ее внутренних составляющих. Их можно условно назвать «сценариями».

Существует множество классификаций «сценариев» (внутренних переменных организации).

Поведение членов организации может рассматриваться как ее внутренняя среда. В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, и чтобы все ее элементы действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Производственный аппарат изнашивается, технология устаревает, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а акционеры не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворенность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации, и это недовольство может стать таким сильным, что возникнет угроза самому существованию организации. Внутренняя среда организации схематически показана на рис. 3.



*Рис. 3 Внутренняя среда организации*

Выделяют различные факторы внутренней среды фирмы и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные фирмы – это цели, структура, задачи, технология и люди. На наш взгляд, эта точка зрения является развитием известного «алмаза»

Г. Ливитта, который выделил четыре переменные фирмы: задание или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей – изменение в одном из них обуславливает трансформации в других.

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании «МакКинси» (Т. Питерс, Р. Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации.

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

Нами предлагается рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование следующей системы внутренних переменных:

- 1) ресурсы (объективные – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы, в том числе структура организации; субъективные – способности персонала, стиль управления и др.);
- 2) процессы (объективные – стратегии, задачи, технологии; субъективные – формирование властных отношений, коммуникации);
- 3) результаты (объективные – реализуемые миссия, цели; субъективные – социальные ценности, культура организации, ее имидж).

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Она может анализироваться по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Внутренняя среда полностью пронизывается *организационной культурой*, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

#### **4.2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА. РОЛЬ СИТУАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОРГАНИЗАЦИЮ**

Различают системы открытые и закрытые. Понятие закрытой системы порождено физическими науками. Здесь понимается, что система является самодерживаемой. Ее главная характеристика в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию своему внешнему окружению. Закрытая организационная система имеет малую применимость.

Открытая система признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают свое сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих их продукцию. Банки, активно взаимодействующие с окружающим миром, используют депозиты, обращают их в кредиты и в инвестиции, используют полученную прибыль для поддержания самих себя, для развития, для выплаты дивидендов и уплаты налогов.

Степень разграничения открытой или закрытой систем меняется в рамках систем. Открытая система может стать более закрытой, если контакты с окружением уменьшаются со временем. В принципе возможна и обратная ситуация.

Открытые системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации. Иными словами, открытая система будет по мере своего роста стремиться к большей специализации своих элементов и усложнению структуры, нередко расширяя свои границы или создавая новую суперсистему с более широкими границами. Если деловое предприятие растет, то наблюдается значительная его дифференциация и усложнение.

Создаются новые специализированные отделы, приобретаются сырье и материалы, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые конторы.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и т.п. Открытые системы имеют, однако, некоторые специфические черты.

Одна из таких черт – это признание взаимозависимости между системой и внешним миром. Существует граница, отделяющая систему от ее окружения. Изменения в окружении влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение. Внешняя среда организации схематично представлена на рис. 4.



*Рис.4 Внешняя среда организации*

Организация должна отражать внешнюю среду. В основе ее построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала, получала вклад в общую работу со стороны всех ее членов и эффективно помогала работникам достигать поставленных целей и в настоящее время, и в будущем. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна быстро узнавать о всех изменениях среды, осознавать их значение, выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействия среды.

Без границы не существует системы, и граница (или границы) определяют то, где начинаются и заканчиваются системы или подсистемы. Границы могут быть как физическими, так и иметь психологическое содержание через такие символы, как названия, форма одежды, ритуалы. Концепция границ требуется для более углубленного понимания систем.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытые системы постоянно получают информацию из своего окружения. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений от принятого курса. Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий часть выходной продукции получить обратно в систему в виде информации или денег для модифицирования производства той же выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Для организации свойственен циклический характер функционирования. Выходная продукция системы обеспечивает средства для нового инвестирования, что позволяет повторять цикл. Доходы, полученные заказчиками промышленных организаций, должны быть достаточно адекватными для оплаты кредитов, труда рабочих и погашения займов, если цикличность устойчива и обеспечивает жизнеспособность организации.

Следует подчеркнуть и то, что организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает энергию и новые вложения из своего внешнего окружения, она может со временем сокращаться. В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т.е. она может реконструировать саму себя, поддержать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что имеет возможность получать энергию извне в большей мере, чем отдает наружу.

Приток энергии для предотвращения энтропии поддерживает некоторое постоянство обмена энергией, в результате чего достигается относительно стабильное положение. Даже несмотря на то, что существует постоянный приток новых вложений в систему и постоянный отток, обеспечивается определенная сбалансированность системы. Когда открытая система активно перерабатывает вложения в выходную продукцию, она оказывается, тем не менее, способной поддерживать себя в течение определенного времени.

Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Они получают

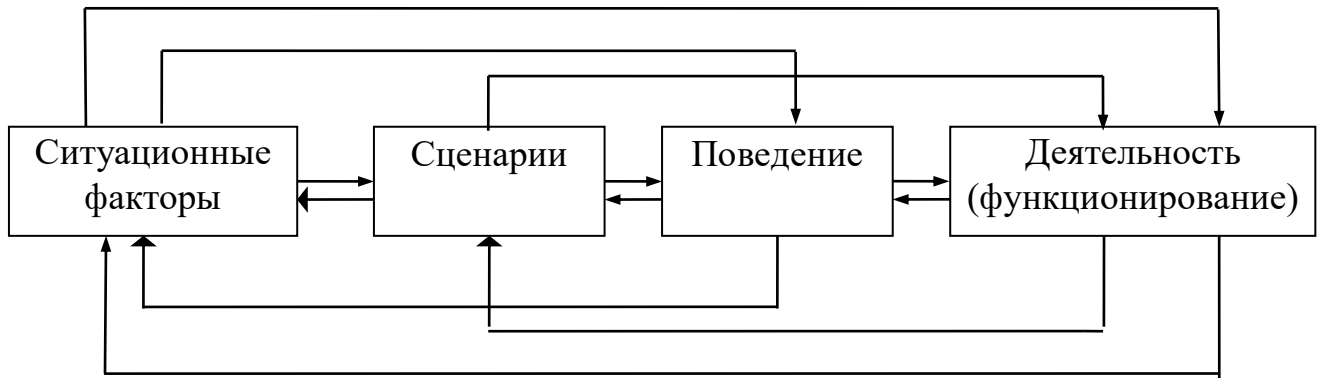
определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости.

По мере роста организации высшие ее руководители вынуждены все больше передавать свои обязанности по выработке решений нижестоящим звеньям. Однако поскольку руководители высшего уровня отвечают за все решения, их роль в организации изменяется: от выработки решений руководители высшего уровня переходят к управлению процессами выработки решения. В результате увеличение размеров организаций приводит к необходимости разделения труда в сфере управления. Одна группа – руководители высшего уровня – обладает первичными полномочиями и несет ответственность за определение характера системы управления организацией, т.е. процесса, с помощью которого должны разрешаться проблемы организации. Другая группа руководителей подчиняется руководству высшего уровня. Входящие в нее люди являются компонентами системы управления, а их основная обязанность состоит в выработке решений.

Открытые системы добиваются примирения двух, часто конфликтующих, курсов действий. Действия по поддержанию сбалансированности системы обеспечивают согласованность и взаимодействие с внешним окружением, что в свою очередь предотвращает очень быстрые изменения, которые могут разбалансировать систему. Напротив, действия по приспособляемости системы к различным изменениям позволяют адаптироваться к динамике внутреннего и внешнего спроса. Один курс действий, например, ориентирован на стабильность и сохранение достигнутого положения путем покупки, поддержания, проверки и ремонта оборудования, набора и обучения работников, использования правил и процедур. Другой курс сосредоточивается на изменениях посредством планирования, изучения рынка, развития производства новой продукции и т.п. И то и другое необходимо в интересах выживания организации. Стабильные и хорошо оснащенные организации, но не приспособленные к изменению условий, долго просуществовать не смогут. С другой стороны, приспособляемые, но не стабильные организации будут неэффективными и также маловероятно, что они смогут долго существовать.

Организационная система может достичь своих целей с различными вложениями и трансформационными процессами. Вот почему необходимо рассматривать разнообразные формы и способы решения возникающих проблем, а не искать какой-либо один «оптимальный» выход, приводящий к быстрым результатам.

Влияние внешних факторов или изменение ситуации в самой организации может оказаться столь существенным, что повлечет за собой изменение поведения людей, работающих в организации, а в итоге деятельности всей организации. В связи с этим управление в организации рассматривается с позиций взаимодействия с внешней средой, а сама организация рассматривается как открытая система. Схематически ее можно представить в виде модели (рис. 5).



*Рис. 5 Организация как открытая система*

К числу ситуационных факторов, например, Г. Минцберг относит следующие:

- возраст организаций
- размер организации
- техносистема организации: регулируемая или нерегулируемая, сложная или несложная,
- окружающая среда организации: устойчивая или неустойчивая, сложная или несложная, разнообразная или неразнообразная, враждебная или невраждебная.
- власть внутренняя: иерархия, специалисты, сотрудники.
- власть внешняя: правительство, банки, клиенты, поставщики.
- основы власти: сила, деньги.
- информация.
- время.



Гипотеза о конгруэнции (соответствии) хорошо объясняет, почему не каждый тип поведения дает в результате устойчивую управленческую команду, организацию или государство.

#### 4.3 ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ: «РАЗВЕРНУТАЯ СХЕМА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ» И ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ

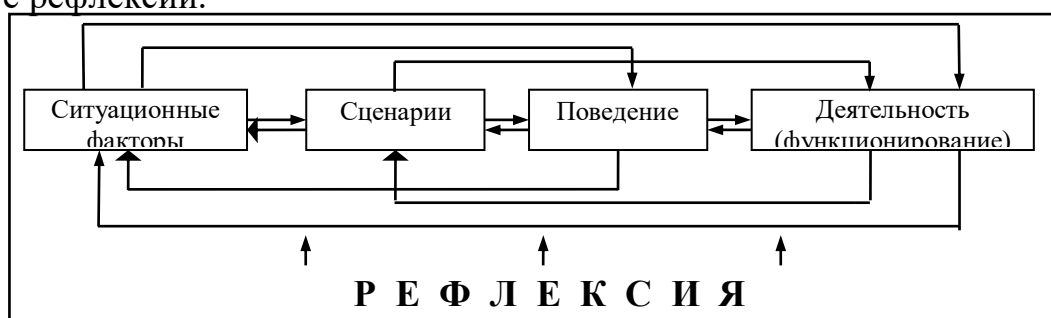
Изменения в организациях всегда связаны с желанием улучшить их деятельность в связи с изменяющимися ситуациями. Как показывает опыт, не всегда изменения ситуации прямо влияют на поведение людей. Поэтому необходим процесс осознания необходимости этих изменений, т.е. рефлексия.<sup>1</sup>

Развернутая схема взаимосвязей в организации может использоваться как модель, показывающая, что изменения происходят в трех наиболее важных областях организации. Они охватывают:

- разработку новых сценариев, таких как структуры, процедуры, нормы и правила,
- оказание влияния на поведение групп и отдельных лиц,
- создание другой системы эталонов или образцов с помощью процесса рефлексии.

В модели, изображенной на рис.6, стрелками показано (потенциальное) взаимное влияние этих трех сфер. Например, структура организации или закон, действующий в стране, влияют на поведение работников организации или жителей страны.

Сценарии, поведение и даже ситуационные факторы поддаются сознательному воздействию организации. Новые идеи могут возникнуть и в результате рефлексии.



<sup>1</sup> Рефлексия – термин, образованный от латинского слова – reflexio – отражение, размышление, полное сомнений и противоречий; анализ собственного психического состояния. В данном случае «рефлексия» может трактоваться как психологическое восприятие и осмысление деятельности организации членами этой организации, так как она «отражается» в их сознании.

### *Рис. 6 Развернутая схема взаимосвязей в организации*

*Рефлексия*: обсуждение и оценка ситуационных факторов, сценариев поведения, деятельности и связи между ними в организации. Процессы рефлексии происходят в уме и в ходе дискуссий между работниками, жителями и государственными служащими.

Идея сбалансированности различных параметров является основополагающей для понимания социальных систем.

#### ***Резюме***

1 «Среда» фирмы – совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой фирмы. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду фирмы.

2 Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения (среды косвенного воздействия) и непосредственного окружения – среды прямого воздействия (микроокружения).

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п.

#### ***Вопросы для самостоятельной работы***

- 1 Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?
- 2 Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?
- 3 Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность ПЭСТ-анализа?
- 4 Какие пять сил предложил М. Портер для определения сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе?
- 5 По каким критериям проводится анализ микроокружения?
- 6 Дайте определение что такое система? Какие типы систем вы знаете?
- 7 Какова разница между открытой и закрытой системой, их характерные особенности? Приведите примеры.
- 8 Назовите 5 основных подсистем организации. Если организация поставлена перед необходимостью пожертвовать одной своей подсистемой, то

какой именно, с вашей точки зрения (с тем, чтобы просуществовать без этой подсистемы наиболее длительное время)?

9 Какова роль ситуационных факторов, влияющих на организацию?

10 Опишите модель развернутой схемы взаимосвязей в организации. Роль рефлексии.

11 В прежние времена теоретики в области менеджмента считали, что организация должна стремиться к максимальной логичности, определенности и рациональности, в которой есть место всему и, вместе с тем, все расставлено по своим местам. Согласны ли вы с этой точкой зрения применительно к современной парадигме управления организациями? Изложите свои доводы «за» и «против» подобного подхода к современным организациям.

### *Аттестационная работа 3*

*1 Какие из перечисленных признаков системы свойственны для организации:*

- а) множество элементов;
- б) единство главной цели для всех элементов;
- в) относительная самостоятельность элементов;
- г) все выше перечисленное вместе взятое.

*2 Закрытая система*

а) характеризуется ответной реакцией фирмы на воздействие внешней среды;

б) имеет жесткие фиксированные границы, её действия не зависят от действий внешней среды и она является самообеспечивающейся;

в) характеризуется взаимодействием с внешней средой.

*3 Укажите лишний элемент открытой системы:*

- а) вход;
- б) преобразование;
- в) систематизация;
- г) выход.

*4 Внутренней переменной организации не является:*

- а) цели;
- б) структура;
- в) задачи;
- г) технологии;
- д) люди;
- е) активы.

*5 К внутренней среде организации не относятся:*

- а) ресурсы;
- б) используемые технологии;
- в) социально-психологический климат;

г) поставщики.

6 Одним из разработчиков модели организации 7С является:

- а) П. Друкер;
- б) К. Левин;
- в) Р. Стогдилл;
- г) Р. Уотермен;
- д) П. Сенге.

7 Автором конфигурационного подхода к изучению организации является:

- а) М. Хаммер;
- б) Э. Шайн;
- в) Г. Минцберг;
- г) Д. Коттлер;
- д) Т. Питерс.

8 Классификацию систем на открытые и закрытые впервые предложил:

- а) Г. Саймон;
- б) Л. Бергаланфи;
- в) А. Этциони;
- г) М. Вебер;
- д) Ч. Барнард.

9 Укажите лишний элемент сценария организации:

- а) структура;
- б) стратегия;
- в) цели;
- г) стиль управления;
- д) совместно разделяемые ценности.

10 Согласны ли вы с утверждением: «Рефлексия – это процесс осознания необходимости организационных изменений». Ответ обоснуйте.

### ***Задания для работы на семинаре***

**1 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

#### *Переселение компаний*

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для

нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения.

Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентации. Первый вид – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентации заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничения с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

*Вопросы к ситуации:*

1 Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2 Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые «перевели свой офис» из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3 Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

4 Что такое «оффшорная» зона? Что такое «свободная экономическая зона»? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

*Источник:* Новости менеджмента. – 1992. – № 10. – С. 5.

**2 Тема: анализ факторов внешней среды организации.**

*Суть задания:* проанализировать действие указанных факторов внешней среды на организацию: определить конкретный набор факторов, оценить степень сложности, динамичности и неопределенности ВС по этим факторам. Заполнить таблицу.

*Варианты организаций:*

- 1 Рекламное агентство (Краснодар, специализируется на рекламе в СМИ)
- 2 Учебное заведение (Краснодар, государственное, высшее)
- 3 Автосервис (специализация на импортных машинах среднего класса)
- 4 Турфирма (специализация на выездном туризме)
- 5 Супермаркет (Краснодар, центр города)
- 6 Банк
- 7 Пивоварня (Краснодарский край)
- 8 Фирма по производству и установке окон (Краснодар)

Группа факторов	Факторы и их влияние	Степень (1...10)		
		Сложности	Подвижности	Неопределенности
Деловая среда				
Потребители				
Партнеры				
Регуляторы				
Конкуренты				
Общая среда (одна из групп: Экономика, Социум, Культура, Политика, Законы)				
Глобальная среда (одна из групп: Технологии, Международная среда)				

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## 5 СЦЕНАРИИ ОРГАНИЗАЦИИ: «ТЕОРЕМА 7С»

*Ключевые слова:* стратегия, структура, персонал, ценности, навыки, организационные изменения.

### 5.1 СТРУКТУРИРОВАНИЕ/РЕСТРУКТУРИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОНИМАЕМОЕ КАК ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ

Традиционный подход к изменениям в организациях сводится к изменениям в структурах, т.к. в структурах представлены взаимосвязи, складывающиеся между отдельными направлениями деятельности организации, ее подразделениями. Эти взаимосвязи являются, заметным видимым организационным фактором, и поэтому чаще всего изменения начинают именно со структуры.

Современный подход признает, что эффективное организационное изменение в действительности представляет собой взаимосвязь между структурой, стратегией, системами, стилем, суммой навыков, составом персонала и тем, что они называют совместно разделяемыми ценностями. Эти семь ключевых элементов составляют сценарии организации и описаны в теореме «7С» Р.Х. Уотермена, Т.Дж. Питерса и Ж.Р. Филлипса.

**Реструктуризация** – это преобразование организации, обусловленное характером и динамикой изменений внешней среды и имеющее своей целью повышение эффективности деятельности организации и синхронизацию внутренних изменений с внешними.

Факторы реструктуризации можно разделить на внешние, внутренние и промежуточные. К внешним, в частности, относятся: неустойчивость внешней среды, невозможность быстро решить возникшие проблемы правовыми способами, отсутствие поддержки со стороны финансовых учреждений, глобализация. Среди глобальных внутренних факторов реструктуризации можно отметить: размер компании, философию менеджмента и организационную культуру, личностные качества руководителя и его отношение к компании, принципы и стиль управления, качественные изменения рабочей силы, интеллектуальный потенциал и степень лояльности работников компании, уровень эффективности информационной системы компании, наличие внутри организации групп, преследующих различные интересы. Также существуют внутренние факторы, более приближенные к технологической цепочке: качество



продукции; технология производства; дисциплина; указания менеджеров, не выполняемые в срок; запасы незавершенного производства; потери рабочего времени; поломки оборудования. В качестве промежуточных факторов можно назвать, например, «размывание» организационных границ, степень и скорость устаревания продукции.

Исходя из охвата организации внедряемыми изменениями, мы различаем два вида реструктуризации: **частичную** и **полную** (реинжиниринг)

## 5.2 КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ТЕОРЕМЫ «7С» Р.Х. УОТЕРМЕНА, Т.ДЖ. ПИТЕРСА И Ж.Р.ФИЛЛИПСА

Центральная идея «Теоремы 7С» заключается в том, что эффективность работы организации основывается на взаимодействии многих факторов.

Идея о множестве факторов, которые оказывают воздействие на способность организации к изменению и на выбор подходящей модели изменения. Признается сложность изменения, выявляются отдельные сегменты, на которых сосредоточивается управляющее воздействие.

Идея взаимосвязанности переменных: невозможно достичь значительного продвижения в одной области без определенного продвижения в других областях.

Идея отсутствия исходной точки или предполагаемой последовательности шагов. Заранее неизвестно, какой из семи факторов будет движущей силой изменения в определенной организации в определенное время. В некоторых случаях решающей переменной может быть стратегия. В других случаях ею могут быть системы или структура.



Рис.7 Модель 7С

**Структура** – оформленное базовое функциональное и ролевое распределение сотрудников организации, лежащее в основе систем взаимоотношений, бизнес-процессов и прочих аспектов организации;

**Системы и процедуры** – формальные и неформальные процедуры реализации процессов внутреннего и внешнего организационного взаимодействия;

**Стратегия** – наиболее общие принципы функционирования и развития организации;

**Сумма навыков** – накопленные знания и технологии, оформленные в виде инструментария организации; способность организации принимать решения и действовать;

**Персонал** – люди, сотрудники организации;

**Стиль управления** – культура организации, т. е. совокупность вариантов поведения, мыслей, убеждений, символов, реакций и отношений, принятых в организации и разделяемых большинством сотрудников;

**Совместно разделяемые ценности** – основополагающие ценности организации, определяющие смысл ее существования; фундаментальные идеи, на которых строится бизнес.

### **5.3 ЭФФЕКТИВНОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ КАК РЕЗУЛЬТАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Альфред Чандлер считает, что структура организации вытекает из принятой компанией стратегии, причем в структуру он включает информационные потоки и потоки данных. По сути, Чандлер объединяет множество различных факторов, влияющих на структуру организации начиная с иерархии и заканчивая информационными потоками. Главным фактором развития структуры ученый считает роль менеджера («видимая рука менеджмента»). При переходе от более мелких и простых форм организации к более крупным и сложным трансформируется роль менеджеров. Стратегии Чандлер делит на два вида: позитивная – связана с диверсификацией продукции и поиском новых рынков, оборонительная – компания, находящаяся в сравнительно стабильной ситуации, стремится защитить текущее положение обычно путем слияния с подобными компаниями, поставщиками и покупателями. Обе стратегии приводят к образованию крупных вертикально-интегрированных компаний.

Том Бернс определил два крайних типа компаний, из сочетания которых складываются реальные компании. В стабильных условиях действует механистический тип организации, в котором управленческие функции четко распределены по направлениям, каждый работник знает, что ему делать, четко определен контроль, а конечной инстанцией является вершина иерархии. Такая организация довольно близко соответствует рационально-легальной бюрократии М. Вебера. Организмический (органистический) тип организации хорошо приспособлен к нестабильной окружающей среде. Такая организация настроена на постоянное переопределение индивидуальных задач работников, для выживания и успеха организации важными являются знания. Взаимодействие внутри такой организации – в форме советов и обмена информацией – приводит к расширению знаний. Работники в данной организации ведут себя активно, не существуют нормы, четко определяющие их функции, в противном случае они просто снизили бы адаптивность организации.

Бернс подчеркивает трудность превращения механистической организации в организмическую: при попытке что-либо изменить уже существующие отделы начинают бороться за контроль над новыми и возникают «патологические системы». В быстро меняющихся рыночных условиях у сотрудников механистической организации часто возникает необходимость обращаться за консультациями к вышестоящему начальству. В итоге на высший уровень управления обрушивается весь груз проблем, руководитель компании оказывается перегружен работой, а менеджеры более низкого уровня – разочарованы тем, что их «обходят». Возникает патологическая система первого типа. Некоторые компании пытаются в таких ситуациях наладить взаимодействие с помощью специально нанимаемых сотрудников – возникает патологическая система второго типа, механистические джунгли. Третий вариант патологической системы – сверхчеловеческая система или комитет. Как известно, постоянные комитеты обычно неэффективны.

Поль Лоренц и Джей Лорш считали, что из-за зависимости оптимальной структуры организации от требований внешней среды в каждой конкретной ситуации должна быть своя наилучшая структура организации (ситуационный подход), а универсальной структуры не существует. Эффективность организации, помимо структуры, зависит от подбора персонала – неподходящие люди, даже организованные соответствующим образом, не дают организации эффективно функционировать.

Представители теории организационных рынков Джеффри Пфайфер полагал, что организации надо изучать с точки зрения их связи с внешним окружением. Организации не совсем автономны и самоуправляемы, так как им требуются различные ресурсы. Степень зависимости зависит от трех условий: важности ресурсов для организации; степени свободы распоряжения ресурсами со стороны организаций, их контролирующих; наличия или отсутствия монополии на ресурсы у организации, их контролирующей, то есть легкости нахождения другого источника тех же ресурсов.

Для уравнивания внешнего влияния, организация может использовать следующие стратегии: изменение препятствия или приспособление к нему; изменение степени зависимости с помощью слияния, диверсификации, роста. Так «размер увеличивает стабильность в большей мере, чем прибыльность», а диверсификация может уменьшить зависимость в какой-либо одной области; объединение руководства или создание совместных предприятий с другой компанией; изменение законодательства с помощью политических методов, причем данная стратегия является крайней и используется, если не работают первые три.

### *Резюме*

Традиционный подход к изменениям в организациях сводится к изменениям в структурах, т.к. в структурах представлены взаимосвязи, складывающиеся между отдельными направлениями деятельности организации, ее подразделениями.

Современный подход признает, что эффективное организационное изменение в действительности представляет собой взаимосвязь между структурой, стратегией, системами, стилем, суммой навыков, составом персонала и тем, что они называют совместно разделяемыми ценностями. Эти семь ключевых элементов составляют сценарии организации и описаны в теореме «7С» Р.Х. Уотермена, Т.Дж. Питерса и Ж.Р. Филлипса.

### *Вопросы для самостоятельной работы*

- 1 Опишите традиционный подход к изменениям в организациях.
- 2 Особенности современного подхода к организационным изменениям. Ключевые факторы изменений в организациях.
- 3 Сущность теоремы 7С Р.Х. Уотермена, Т.Дж. Питерса и Ж.Р. Филлипса и характеристика ее ключевых составляющих.

4 В чем суть идеи вариативности факторов и идеи взаимосвязи переменных.

5 Охарактеризуйте преимущества и недостатки правил и регулирующих процедур.

6 Целенаправленность и устойчивость организации. Управление изменениями в контексте представлений об устойчивости организации.

### *Задания для работы на семинаре*

#### **1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

а) Современные тенденции в развитии организационных структур управления;

б) Сетизация как новая разновидность организационных структур. Основные модели сетизации.

**2 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

#### *Джек Уэлч и «Дженерал Электрик»*

Джек Уэлч – 50-летний президент «Дженерал Электрик», одной из крупнейших компаний США. Уэлч вырос в рабочем районе Сейлема, штат Массачусетс, и всегда выделялся напором и честолюбием как на игровом поле, так и вне его. Он изучал химическую технологию в Массачусетском университете и продолжал учебу до получения докторской степени в области химической технологии в Иллинойском университете.

После завершения учебы он поступил на работу в отделение пластмасс фирмы «Дженерал Электрик» и принял непосредственное участие в разработке жестких пластиков, что привело к созданию приносящих многие миллионы долларов прибыли изделий, которые применяются в автомобильной и компьютерной отраслях. Хотя его техническая квалификация была достойной подражания, все-таки чаще он выделялся чутьем в организации маркетинга. К 35 годам он возглавил отделение пластмасс, а не достигнув 40 лет Уэлч стал вице-президентом корпорации.

Теперь, когда во главе стоит Джек Уэлч, «Дженерал Электрик» осуществляет то, что «Бизнес Уик» называет «наиболее крутыми переменами за всю ее 108-летнюю историю». Уэлч так объясняет необходимость перемен: «Мы хотим быть компанией, которая постоянно обновляется, отбрасывая прошлое, приспособливаясь к переменам». Уэлч хочет, чтобы «Дженерал Электрик» сосредоточилась на высокотехнологичных отраслях и услугах и сохранила

только те традиционные направления, в которых фирма занимает доминирующее положение и является прибыльной.

Когда Уэлч принял на себя руководство фирмой, у «Дженерал Электрик» было много застойных товарных серий, она испытывала сильную конкуренцию по всем направлениям своей деловой деятельности. Уэлч продолжил политику отказа от ряда направлений, что привело к продаже почти 200 предприятий. Затем он приобрел 70 предприятий, работающих на основе передовой технологии и занимающихся предоставлением услуг. Он провел массовое сокращение штатов, что привело к ликвидации 100 тыс. рабочих мест и принесло ему кличку «Нейтронный Джек» (намек на нейтронную бомбу, когда люди гибнут, но здания остаются целыми).

Кроме того, Уэлч провел ряд изменений в оставшейся организационной структуре. Он убрал должности руководителей секторов бизнеса и упростил некоторые другие аспекты формальной организации, а это, кроме всего прочего, означает, что руководители различных подразделений «Дженерал Электрик» должны обращаться с заявками на финансирование непосредственно к нему.

Если одни администраторы одобряют стиль Уэлча, некоторых он возмущает. Уэлч наслаждается борьбой и часто его считают воинственным и агрессивным по отношению к работникам. Идея Уэлча о «конструктивном конфликте» в действительности представляет собой длительное и шумное соревнование со старшим вице-президентом. Некоторым эпизоды подобного типа кажутся деморализующими. После попытки добиться одобрения проекта, один руководящий работник заметил: «Джек будет гоняться за вами по комнате, засыпая вас аргументами и возражениями. Затем вы сопротивляетесь до тех пор, пока он, наконец, не позволит вам делать, что вы хотите – и становится ясно, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы дело закончилось успешно. Это ритуал. Это как запись добровольцем». А другой руководитель выразил это так: «Каждый день – испытание».

Воинственный стиль Уэлча может означать, что руководители немного его побаиваются. Недавно Уэлч составил изложение ценностей компании для всех сотрудников. В одном разделе этого документа Уэлч заявляет, что все сотрудники, кому не подходят эти установленные ценности, должны поискать себе работу где-нибудь в другом месте. Некоторые подчиненные Уэлча почувствовали себя не в своей тарелке от его ультиматума, но не захотели спорить с ним. Не желая сталкиваться с ним напрямую, они купили себе

тенниски с эмблемой: «Подписывайтесь на наши ценности – а не то!» Уэлч понял намек и исключил данный раздел из изложения ценностей компании.

Некоторые руководители не одобряют стремления Уэлча принимать слишком большое участие в управлении повседневными операциями. Он известен тем, что в обход цепи команд любит обращаться непосредственно к руководителям отделов, что раздражает руководителей промежуточных уровней. Ему так нравится все контролировать, что даже его сторонники сомневаются, чувствуют ли себя работники низшего звена достаточно свободными, чтобы проявлять инициативу.

Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал Электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и новаторской структуры для будущего. Как об этом говорит один из его друзей: «Джек в высшей степени представляет себе то потрясение, которое должна испытать «Дженерал Электрик». Но он чувствует, что если прекратит это делать, то это никогда не будет сделано».

*Вопросы к ситуации:*

- 1 Охарактеризуйте основу власти Джека Уэлча.
- 2 В целом, как бы вы охарактеризовали стиль руководства Уэлча?
- 3 Какие различные взгляды на конфликт имеются в «Дженерал Электрик»? Каковы причины конфликта?
- 4 Какие из внутренних организационных переменных (цели, структура, задачи, технология и люди) пытался Уэлч изменить?
- 5 Что вы думаете о стиле Уэлча? Была бы работа с ним стимулирующей или деморализующей?

*Источник:* Мескон М. и др. «Основы менеджмента», М., Дело, 2002

**3 Цель – продемонстрировать взаимосвязи основных составляющих организации, оценить ее сильные и слабые стороны и определить направления воздействия на те элементы, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности в целом.**

*Анкетный опрос*

Ознакомьтесь с приведенным ниже списком утверждений, касающихся деятельности Вашей организации (отдельного подразделения, отдела).

Укажите, до какой степени Вы согласны с этими утверждениями. По ответам будет легко судить о сильных и слабых сторонах организации (отдела).

Не стесняйтесь добавлять пропущенные элементы и делать собственные замечания.

Баллы: 1 – полностью согласен; 2 – согласен; 3 – воздержался; 4 – не согласен; 5 – совершенно не согласен.

*В нашей организации:*

Утверждения	1	2	3	4	5
<i>1 Цели и подходы</i>					
1.1 Основные действия ясны					
1.2 Каждый осведомлен о целях организации					
1.3 Работа выполняется в соответствии с четкой стратегией					
1.4 Существуют ясные методы оценки результатов деятельности					
1.5 Итоги подводятся регулярно					
1.6 Много времени тратится на разработку идей					
1.7 Финансовые возможности принимаются в расчет					
1.8 Прогресс прослеживается					
1.9 Примечания					
<i>2 Задачи и обязанности</i>					
2.1 Структура организации ясна					
2.2 Задачи и обязанности четко разграничены					
2.3 Каждый знает суть задач					
2.4 В проделанной работе нет накладок					
2.5 Автоматизация в офисе налажена					
2.6 Количество информации достаточно для успешной работы					
2.7 Процедуры эффективны					
2.8 Руководящие принципы и процедуры обеспечивают нашу работу					
2.9 Примечания:					
<i>3 Квалификация</i>					
3.1 Рабочие квалификации четко определены					
3.2 Руководство говорит открыто о том, как работают подчиненные					
3.3 Новый персонал тщательно отбирается					
3.4 Новые сотрудники представляются должным образом					
3.5 Служащие регулярно обучаются для поддержания уровня квалификации в рамках стандарта					



3.6 Руководство постоянно заботится о повышении квалификации своих кадров					
3.7 Работа соответствует размерам оплаты					
3.8 Используется тарифная сетка оплаты труда					
3.9 Примечания:					
<i>4 Влияние внутренней атмосферы</i>					
4.1 Совет директоров заинтересован в выработке политики					
4.2 Руководство знакомо с ходом выполнения работ					
4.3 Учитывает интересы служащих					
4.4 Руководство действует по совету других					
4.5 С клиентами обходятся с уважением					
4.6 Директора консультируются в достаточной мере					
4.7 Серьезное отношение к пожеланиям и требованиям клиентов, заинтересованных лиц					
4.8 Адекватное отношение к финансовым интересам					
4.9 Примечания:					
<i>5 Принятие решения</i>					
5.1 Всегда проводится обсуждение между двумя сторонами					
5.2 Руководство поощряет участие служащих в принятии решений					
5.3 Служащие влияют на формирование внутренней политики					
5.4 Работа регулярно оценивается					
5.5 Достигается достаточное понимание состояния дел					
5.6 Консультации имеют решающее значение					
5.7 Решения принимаются вовремя					
5.8 Конфликты разрешаются должным образом					
5.9 Примечания:					
<i>6 Автономия</i>					
6.1 Места для работы достаточно					
6.2 Существует достаточное разнообразие работ					
6.3 Представлены интересные возможности для карьерного роста					
6.4 Представлены возможности для самосовершенствования					
6.5 Каждая должность имеет свой статус					
6.6 Хорошее выполнение работы ценится и вознаграждается					
6.7 Люди относятся с энтузиазмом к выполняемой работе					

6.8 Работа доставляет удовольствие					
6.9 Примечание					
<i>7 Культура организации</i>					
7.1 Мы стремимся к высокому качеству					
7.2 Существует четко определенная задача					
7.3 Каждый чувствует себя частью организации					
7.4 Поступает небольшое количество жалоб					
7.5 Каждый работает для создания своего положительного имиджа					
7.6 На работе хорошая атмосфера					
7.7 люди чувствуют себя как дома					
7.8 Существует признанный стиль работы					
7.9 Примечания:					
<i>8 Сотрудничество</i>					
8.1 Люди поддерживают друг друга в решении проблем					
8.2 Уделяется внимание созданию команды					
8.3 Существует здоровая взаимная конкуренция					
8.4 Существует общая ответственность за деятельность коллектива					
8.5 Сообщаются новые идеи					
8.6 Мы регулярно встречаемся, чтобы обсудить новые достижения					
8.7 Встречи полезны и эффективны					
8.8 Часто происходит обмен мнениями					
8.9 Примечания:					
<i>9 Служебные отношения</i>					
9.1 Привлечение людей к новаторству и изобретательности					
9.2 Люди легко приспосабливаются к изменениям					
9.3 Положительное отношение к коллегам					
9.4 Взаимная готовность помочь					
9.5 Индивидуальные особенности не вызывают негативной реакции					
9.6 Готовность взять на себя ответственность при возникновении проблем					
9.7 Каждый демонстрирует преданность					
9.8 Грядущие изменения воспринимаются с энтузиазмом					
9.9 Примечания:					

*Обработка результатов опроса:*

1 После заполнения девяти таблиц участниками анкетирования подсчитать суммарный балл по каждой таблице (это могут сделать сами участники)

*Пример:*

В нашей организации:

Утверждения	1	2	3	4	5
9.1 Привлечение людей к новаторству и изобретательности				x	
9.2 Люди легко приспосабливаются к изменениям		x			
9.3 Положительное отношение к коллегам	x				
9.4 Взаимная готовность помочь		x			
9.5 Индивидуальные особенности не вызывают негативной реакции				x	
9.6 Готовность взять на себя ответственность при возникновении проблем					x
9.7 Каждый демонстрирует преданность	x				
9.8 Грядущие изменения воспринимаются с энтузиазмом				x	
	2x1	2x2	0	3x4	1x5

*Суммарный балл=2+4+0 +12+5=23.*

2 Внести результаты в общую таблицу (напротив номера участника – суммарный балл по каждой из заполнявшихся таблиц)

Участники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Суммы по строкам
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										

20										
Суммы по столбцам										Общ. балл

3 Определить суммарный балл по строкам и по столбцам, а также общую сумму баллов.

Определить максимальный и минимальный баллы.

Например: 20чел. x 9 табл. x 8 отв. x 5 (максим. балл) = 7200

20 чел. X 9 табл. x 8 отв. x 1 (миним. балл) = 1440

4 Заполнить матрицу стратегического управления

Параметры	Факторы		
	Политические	Организационные	Персонал
Технические	Цели и подходы	Задачи и обязанности	Квалификация
Административные	Стиль	Принятие решений	Степень самостоятельности и
Культурные	Культура организации	Сотрудничество	Служебные отношения

5 Расставить полученные баллы-оценки в соответствующих ячейках.

6 Расположить их по степени проблемности.

7 Сделать выводы:

– Сильные стороны организации (высокие баллы)

– Слабые стороны (низкие баллы)

8 Обсудить: соответствуют ли оценки ожиданиям участников анкетирования.

9 Разработать основные направления стратегических изменений в организации на основе полученных результатов.

4 Отметьте правильные утверждения

№	Утверждения	Отметка
1	Традиционный подход к организационным изменениям ключевую роль отводит изменениям в организационной структуре	
2	А. Чандлер утверждал, что структура компании определяет ее стратегию поведения	

3	Преобразование организации, обусловленное характером и динамикой изменений внешней среды и имеющее своей целью повышение эффективности деятельности организации, называется реструктуризацией	
4	Полная реструктуризация именуется реинжинирингом	
5	Ключевая идея теоремы 7С заключается в том, что эффективность работы организации в основном определяется стилем руководства	
6	Идея взаимосвязанности переменных гласит: невозможно достичь значительного продвижения в одной области без определенного продвижения в других областях	
7	Т. Бернс утверждает, что в стабильных условиях внешней среды должен применяться органический тип организации	
8	П. Лоренц утверждает, что универсальной организационной структуры не существует	
9	Система стандартов является одним из 7 элементов теоремы 7С	
10	Одним из разработчиков теоремы 7С был А. Файоль	

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## **6 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИНАМИКА: ДИСФУНКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.**

*Ключевые слова:* дисфункция, патология (организационная), гиперформализация, ригидность, инверсия, асимметричность информации, стагнация.

### **6.1 ПАТОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Организация – это не нечто застывшее и монументальное. Не зря ее уподобляют живому организму. Организации существуют в изменчивом окружении, они вынуждены приспосабливаться к нему, а в чем-то даже упреждать возможные изменения. Ряд аспектов, связанных со взаимодействием организации с внешней средой, мы уже рассмотрели. В данной главе мы обратим внимание в основном на внутренние динамические процессы, присущие современным организациям. Но, прежде чем рассматривать собственно процессы организационной динамики, остановимся на важной проблеме, связанной с процессом функционирования организации – проблеме организационных патологий и дисфункций.

Термин «организационная патология» был впервые введен польской исследовательницей Я. Станишкис в 1972 г. при анализе организационных структур. Это понятие сейчас используется в двух значениях – как отклонение от нормы и как дисфункция.

Некоторые исследователи дают понятие организационной дисфункции, близкое к медицинскому термину, – как отклонение от нормы. Применение такого подхода осложняется тем, что четкого определения нормы не существует. Более того, организационную норму сформулировать чрезвычайно сложно из-за многообразия форм организаций. Поэтому все чаще используется определение организационной дисфункции как дисфункции. Под ней понимается сбой в выполнении какой-либо функции, либо устойчивое недостижение целей организации. Дисфункцией может также считаться достижение целей, но с существенно большими затратами времени, сил и средств по сравнению с запланированным уровнем.

Если говорить об организациях, то часто дисфункции бывают связаны с субъективными факторами: непродуманностью действий, неправильными решениями, плохой подготовленностью или некомпетентностью руководства

или персонала. С другой стороны, высокая неопределенность внешней среды также провоцирует возникновение непредвиденных результатов организационной деятельности.

В то же время существует ряд аспектов организационной деятельности, которые сами по себе являются поводом для возникновения дисфункций. Прежде всего, это аспекты, связанные с основными принципами организации: разделения труда, формализации и иерархии. Как уже было сказано ранее, данные принципы определяют основы существования организации, взаимодействия ее подсистем и элементов, а также развития и взаимодействия с внешней средой. Но в процессе их реализации может проявляться ряд негативных факторов, которые вызывают в организации существенные отклонения от нормы. Совокупность этих факторов принято называть организационными патологиями, по аналогии с техникой или медициной. Так, в каждом человеке живут и действуют группы болезнетворных микроорганизмов, но их деятельность становится дисфункциональной только тогда, когда для этого создадутся определенные условия (переохлаждение, сильный стресс и т.д.). Другими словами, в организме человека заложена потенциальная патология, которая превращается в дисфункцию при определенных обстоятельствах.

То же самое в организации. В силу того, что и разделение труда, и формализация, и иерархия – это принципы, определяющие, прежде всего, жизнедеятельность людей (со всей их поведенческой неопределенностью), организация «страдает» рядом патологий, которые при некоторых условиях отражаются в неожиданных последствиях принятых решений – дисфункциях. Рассмотрим более подробно наиболее распространенные и типичные дисфункции.

Необходимо отличать организационные дисфункции от болезней роста. Последние характерны для всех компаний и являются естественными побочными эффектами развития. Организации обычно сами успешно решают такие проблемы; но если болезнь роста не была преодолена в свое время, из нее может развиться организационная патология.

В организациях можно встретить следующие болезни роста: текучесть кадров и недостаток оборотных средств на первоначальном этапе работы, нехватка кадров по мере расширения компании, нарушения связей между отделами. Особое значение имеет проблема несоответствия организационной структуры системе управления. Если на стадии расцвета в организации все еще господствуют неформальные отношения, отсутствует регламент, нет

профессионального менеджмента – это серьезная болезнь роста, грозящая различными дисфункциями.

Кардинальное отличие дисфункций от болезней роста состоит в том, что организация самостоятельно не может разрешить проблему дисфункций. Это связано с трудностями в их выявлении и преодолении. Внешние признаки проявления дисфункции зачастую воспринимаются как отдельные независимые проблемы. Причем одни проблемы могут быть причинами дисфункции, другие – ее следствиями.

Зависимость дисфункций от многих факторов, их взаимосвязь с элементами структуры организации требуют системного подхода в устранении дисфункции. В этом и состоит трудность – попытка решения проблемы может вызвать сбой в другой части системы и способствовать возникновению новой дисфункции.

Риски возникновения дисфункций усиливаются, и количество их увеличивается при существенном изменении условий работы организации, с появлением новых раздражающих факторов внешней среды. Они приобретают массовый характер в период проведения масштабных экономических преобразований, что обуславливает особую важность данной проблемы.

## **6.2 ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДИСФУНКЦИЙ**

Любая сложная система, в частности, организация, при своем функционировании стремится к адаптации и развитию, т.е. поддержке как внутреннего, так и внешнего (в отношениях с внешней средой) динамического равновесия.

Но в процессе этого функционирования возникает ряд неожиданных и непредвиденных последствий, которые существенно осложняют или даже мешают нормальной деятельности, ослабляя способность организации к адаптации и развитию. Американский социолог Роберт Мертон назвал такие последствия дисфункциями.

Выделяется три типа организационных дисфункций.

### ***1 Дисфункции в строении организаций***

- Господство структуры над функцией (создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода).
- Обособленность подразделений.



- Несовместимость личности с функцией (чаще она касается руководителей и возникает, когда действия управленца вступают в противоречие с организационным порядком).

- Бюрократия (чрезмерное количество процедур).

Дисфункции в строении организаций охватывают всю структуру предприятия – от управляющего органа до подведомственных звеньев. Следствием является нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом.

Дисфункции этого типа обычно характерны для крупных организаций и соответствуют стадии зрелости; обычно они связаны с укрупнением организации. Так, расширение сети, увеличение числа филиалов в большинстве случаев вызывает обособленность подразделений. Крупным предприятиям советского периода были свойственны и бюрократия, и господство структуры над функцией. Несовместимость личности с функцией – особый вид дисфункции, способный возникнуть в любой организации. Здесь решающую роль играет личность – руководителя или сотрудника.

## ***2 Дисфункции в управленческих решениях***

- Маятниковые решения (меры и контрмеры).
- Дублирование организационного порядка (распоряжения, которые повторяют обязательные нормы, и др.).
- Игнорирование организационного порядка (нарушение принятых норм).
- Разрыв между решением и исполнением (осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами или невозможность его осуществления).
- Стагнация (неспособность к изменениям, неумение их осуществлять).
- Подавление развития функционированием.
- Демотивирующий стиль руководства (преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений).
- Инверсия (результат управленческого воздействия оказывается противоположным цели).

Возникновению дисфункций в управленческих решениях способствуют не только неправильные решения руководящих органов, но и сформировавшиеся

дисфункции в строении организации. Данные дисфункции также приводят к нарушению рабочего процесса, вызывают спады в деятельности организации.

Примером могут служить так называемые маятниковые решения. Эта патология возникает из-за отсутствия четкой системы принятия решений и плана, и в итоге результат одних действий нейтрализуется другими. Иногда она проявляется в чистом виде: на принятую меру вводится контрмера, а принятое решение отменяется. Например, создание отдела и последующее его упразднение, внедрение новой технологии и возврат к старому способу производства и т. п. Ситуационный подход, отсутствие алгоритма действий могут быть весьма опасны, так как результат деятельности сводится к нулю. Компания не развивается и теряет конкурентоспособность.

### ***3 Дисфункции в организационных отношениях***

- Конфликт (раздел организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества).
- Неуправляемость (потеря власти управляющего органа над подведомственными).
- Бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны).
- Преобладание личных отношений над служебными.
- Рассеивание целей.
- Возникновение клика (использование ресурсов организации руководящей группой в личных целях).

Дисфункции в организационных отношениях чаще возникают на фоне управленческих ошибок. Например, появлению бессубъектности способствует демотивирующий стиль руководства. Естественно, что при отсутствии стимула сотрудники становятся менее активными и не стремятся выдвигать новые идеи.

Типичный пример дисфункций в организационных отношениях – рассеивание целей. У каждой организации есть основная цель, но ее достижение возможно только путем разделения общей цели на более мелкие цели и задачи. В результате постоянного дробления совокупность подцелей не будет полностью соответствовать стратегической цели организации, а итогом станет частичное выполнение цели или ее невыполнение. Среди причин в основном лежат субъективные факторы: неточная передача информации, особенности восприятия, личные цели сотрудников. Подцели становятся основными целями подразделений, которые уже не стремятся к выполнению общей задачи и не принимают во внимание цели других подразделений.

Кроме вышеуказанных трех видов дисфункций в организации могут возникать и другие патологии, наиболее часто встречающиеся из них следующие.

### *Гиперформализация*

Гиперформализация – это как раз та патология, которая обусловлена особенностями реализации принципов разделения труда и формализации. Связана она в основном со слишком буквальным следованием руководства и персонала организации установленным правилам и процедурам. Эту патологию часто называют «забюрократизованностью», что тоже неплохо отражает ее сущность. Основные проявления гиперформализации – это должностная формализация, замыкание целей и дробление функций.

Должностная формализация (деперсонализация, обезличивание). На первый план в организационных отношениях выступает функция, должность, за которой не видно человека. Дело в том, что в современных деловых организациях роль человеческого фактора возрастает и это вступает в противоречие с жесткой должностной структурой, характерной для бюрократических и чиновничьих организаций. Попытки перенести в современную организацию такие структуры ведут к разнообразным дисфункциям.

Замыкание целей. Часто бывает так, что организации и их подразделения замыкаются на себя, т.е. главной целью становится самосохранение и выживание любой ценой. Особенно ярко замыкание целей проявляется в повышенном «бумаготворчестве», обилии планов и отчетов (которые мало кто читает), разнообразных указаниях, которые «оправдывают» существование отдела или организации.

Дробление функций. Этот эффект известен под названием «Первого закона Паркинсона». Любая жестко формализованная структура по мере своего развития стремится все больше и больше вычленять «важные» функции и, соответственно – должности. Парадокс в том, что изнутри это выглядит достаточно логично и всегда хорошо аргументируется – если исходить из собственной цели. Но, подходя к данной проблеме системно и анализируя необходимость введения новых должностей с точки зрения внешних задач, чаще всего приходишь к выводу, что это совершенно не нужно.

Гиперформализация в целом приводит к таким типичным организационным дисфункциям, как возрастание затрат на координацию, снижение гибкости и адаптивности, неспособность к инновациям, отставание в развитии и стагнация.

### ***Возрастание ригидности***

Возрастание ригидности – еще одна «генетическая» патология организации. И опять ее можно уподобить человеческому организму, который по мере своего роста и старения становится все менее гибким и приспособляемым (причем как физиологически, так и личностно). Действительно, чем дольше существует организация, тем более «стройной», стабильной и четкой выглядит и система управления, и культура, и правила. Здесь-то и кроется опасность – самоуспокоение, «почивание на лаврах», возникновение ощущения неуязвимости и т.д. И, как следствие – потеря способности реагировать на изменения в спросе, покупательских предпочтениях, рыночной ситуации вообще. История менеджмента полна примеров того, как мощные и, казалось бы, неуязвимые компании проигрывали молодым и динамичным фирмам (классический пример – IBM). Знание этой патологии позволяет менеджерам своевременно использовать соответствующие «лекарства» – включать механизмы обновления, реструктуризации, изменения стратегий.

### ***Информационная асимметрия***

Нобелевская премия по экономике за 2001 г. была вручена американским ученым Джорджу Акерлофу, Майклу Спенсу и Джозефу Стиглицу за анализ рынков с «асимметричной информацией», т.е. рынков, на которых одни игроки (в широком смысле) обладают большей информацией, чем другие. Факт присуждения Нобелевской премии лишней раз говорит об исключительной важности проблемы информационной асимметрии.

Исследования рынков и ситуаций информационной асимметрии указанные авторы начали еще в 80-х гг. XX в., в том числе на примерах внутриорганизационных информационных потоков.

Суть информационной асимметрии в том, что разные члены, уровни и подразделения организации, обладая разными информационными источниками, разным доступом к информации и разными способностями ее обрабатывать, могут провоцировать (зачастую не осознавая это) возникновение определенных дисфункций. Например, отдел или человек, обладающий эксклюзивным доступом к определенным источникам информации (Интернет, руководитель, специальное издание и т.д.), может стремиться монополизировать информацию и использовать ее в своих целях, которые, в свою очередь, могут сильно расходиться с общеорганизационными. Асимметрия, таким образом, подталкивает членов организации к тому, чтобы улучшить свое положение за

счет других. «Лекарствами» от вредных проявлений информационной асимметрии служат такие меры, как информационная открытость, установление обоснованных правил и процедур доступа к информации, налаживание адекватных информационных каналов.

### **6.3 БОРЬБА С ДИСФУНКЦИЯМИ**

Для формирования программы борьбы с организационными дисфункциями необходимо выделить главную из них и подобрать соответствующий способ ее устранения. Конечно, выбор метода зависит от конкретных условий и особенностей организации, но существуют и типовые способы.

Чтобы предотвратить дисфункцию «господство структуры над функцией», рекомендуется не создавать новых отделов или подведомственных организаций для реализации поставленной задачи, лучше сформировать механизм решения проблемы (методы, мотивации, новые приоритеты). Если этот тип дисфункции уже налицо, следует уменьшить количество уровней структуры (отделов, ведомств, подразделений).

Бюрократизм как превышение полномочий или чрезмерную детализацию процедур быстро нейтрализовать довольно сложно, поскольку он связан с психологией, традициями и привычками. Способ снижения негативных последствий заключается в прозрачности деятельности организации, унификации учета и доступности данных. Другие методы – индивидуальная работа с проявлениями бюрократии, пересмотр количества процедур, постепенное формирование корпоративной культуры.

Бессубъектность сотрудников – безразличие, отсутствие инициативности. Решение проблемы заключается не в том, чтобы изменить позиции персонала, а в четком определении соответствия каждого сотрудника своей должности.

Стагнация – уклонение от нововведений, изменений, неспособность их проводить. Основная проблема дисфункции состоит в реализации преобразований, поэтому необходимо подобрать программу, которая вызовет наименьшее сопротивление.

Неуправляемость – потеря контроля управляющего звена над управляемыми органами. Проявляется в периоды роста, при появлении новых подразделений. Причины – нарушение связей между подразделениями системы, несоответствие действия и результата, слабая заинтересованность персонала в достижении целей организации. Решение проблемы в развитии организации по

мере ее роста, в предоставлении автономии филиалам, снижении уровня централизации.

Появление клик – использование средств организации некой влиятельной группой в личных целях – иногда проявляется в содержании ненужных сотрудников. Метод борьбы – введение понятия «клика» в управленческий оборот как способ обозначения проблемы.

Несовместимость личности с функцией представляет собой частные случаи, трудно решаемые. Проблема обычно состоит в столкновении творческой личности директора с его манерой управления и в возникающем противоречии. Способ решения – разделение функций.

Дисфункции управленческих решений устранить обычно труднее, чем дисфункции в строении организаций.

Маятниковые решения. Первый шаг в преодолении дисфункции – поиск причин маятниковых решений, далее – их устранение.

Дублирование организационного порядка устраняют его обновлением.

Игнорирование организационного порядка – нарушение норм и иерархии (осуществление распоряжений из центра, минуя промежуточные уровни). Это ведет к подрыву статуса руководителей среднего звена, снижению их потенциала и в конечном итоге к потере ценных руководящих кадров. Основной путь устранения дисфункции – предупреждение возникновения подобной ситуации.

Демотивирующий стиль руководства – преобладание критики сотрудников над поощрением, что ведет к ухудшению качества работы. Руководители редко воспринимают это обстоятельство как проблему. Решается проблема через введение этических стандартов, поощрений и благодарностей.

#### **6.4 ВИДЫ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Описанные выше патологии и дисфункции – во многом следствие того, что организация не хочет или не может изменяться. Но тенденции развития среды бизнеса таковы, что не изменяющаяся организация обречена на гибель. Несмотря на очевидность и даже банальность этого тезиса, достаточно много организаций, достигнув определенного уровня, успокаиваются и приходят к краху.

Современная теория организации описывает 4 основных вида организационных изменений, которые в той или иной степени затрагивают все

структурные элементы организации: *технологические, структурные, продуктовые и культурные.*

**Технологические изменения.** Их конечная задача – повышение эффективности производства товаров или услуг и связаны они чаще всего с выполнением основной производственной функции организации. С другой стороны, в современных организациях эти изменения касаются также управленческих и сервисных технологий. Речь, конечно же, идет о современных коммуникационных и информационных технологиях. Специалисты в области управления изменениями отмечают, что технологические изменения наиболее эффективны тогда, когда они осуществляются «снизу вверх»: технологические идеи возникают на низших уровнях организации и передаются на рассмотрение высшим. Попытки же насадить технологические изменения «сверху» часто заканчиваются безуспешно. Связано это с тем, что специалисты, находящиеся близко к производству, в силу этого лучше осознают возможные преимущества и перспективность новых технологий. Отсюда вывод – технологические изменения более эффективны в гибких, децентрализованных структурах, а жесткие бюрократические структуры препятствуют им.

**Продуктовые изменения.** Изменения, которые организация производит в своих продуктовых линиях или услугах, связаны, прежде всего, с изменениями в потребностях и предпочтениях потребителей. Организация, которая уловила эти изменения и предложила рынку соответствующий продукт, приобретает серьезные конкурентные преимущества.

Продуктовые изменения могут быть результатом появления новой технологии. Классический пример – появление компьютеров. С одной стороны, их создатели с большим трудом представляли, какое место может занять компьютер в повседневной жизни людей. С другой – именно появление данного продукта «спровоцировало» появление и рост целых отраслей производства и услуг.

**Структурные изменения.** Это изменения, связанные с целями, иерархией, процедурами и структурами организации. Наиболее распространенные тенденции структурных изменений: переход от механистических к адаптивным структурам, уплощение иерархии, децентрализация управления. Изменение системы оплаты труда, пересмотр системы оценки качества работы, введение новых правил – это тоже примеры структурных изменений. В отличие от технологических, структурные изменения оказываются более эффективными тогда, когда они осуществляются «сверху вниз», так как в этом случае высший

менеджмент более компетентен, чем специалисты, работающие в низовых звеньях.

**Культурные изменения.** Это, пожалуй, наиболее медленно происходящие изменения. Здесь имеются в виду изменения в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении членов организации. В современном менеджменте разработано достаточно много инструментов изменения культуры организационных групп и организации в целом. Один из них – «организационное развитие», подразумевающее применение специально разработанных поведенческих методов для улучшения социально-психологического климата организации и совершенствования системы внутренних взаимоотношений.

Другой инструмент – организационное обучение. Причем с самого начала он рассматривался именно как инструмент реализации организационных изменений. Но с конца 80-х гг. XX в. в теории организации появилась совершенно новая концепция, которая рассматривает обучение как один из важнейших аспектов деятельности организации наряду с маркетингом, стратегическим и инновационным менеджментом.

### *Модели организационных изменений*

Модель организационных изменений, разработанная американским социопсихологом Куртом Левиным, до сих пор достаточно популярна и активно используется в практике управления организациями. Суть модели в том, что в организации существуют две группы факторов, взаимодействие которых обеспечивает поддержание равновесия и стабильности или изменения. Это «побуждающие силы», которые подталкивают организацию к изменениям, и «ограничивающие силы», направленные на стабилизацию.

Процесс изменений предполагает или усиление побуждающих факторов, или ослабление ограничивающих, или комбинацию различных факторов, так или иначе приводящую к нарушению равновесия.

Что касается деятельности менеджеров, то они должны стремиться уменьшать влияние ограничивающих факторов в большей степени, чем пытаться прилагать усилия к увеличению побуждающих сил, поскольку это будет вести к возрастанию сопротивления.

К. Левин считал, что процесс изменений проходит три стадии.

1 «Размораживание». На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел для того, чтобы «встряхнуть» их и



побудить к осознанию необходимости перемен. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях.

2 Движение. На данной стадии выполняются представленные ранее мероприятия, меняющие что-то в организации.

3 «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на упрочение того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование.

В теории организации и управления разработано еще несколько моделей организационных изменений. Кратко охарактеризуем их.

Модель исследования действий. В ней основное внимание уделяют сбору информации о состоянии организации и действиях ее членов, а также анализу этой информации с целью использования при планировании изменений. Полученные данные вновь анализируются, в результате чего мы получаем новую информацию, побуждающую к дальнейшим действиям. Эти циклы могут повторяться много раз, обеспечивая тем самым достаточно плавное протекание процесса изменений.

Модель планируемых изменений. Эта модель исходит из нелинейности процесса изменений. Иными словами, задачи выполняются непоследовательно, накладываются друг на друга, и новая информация или изменения в организационном окружении побуждают заново начинать преобразования или бросать начатое на полпути. Для приведения процесса изменений в систему в данной модели предлагается следование четырем этапам: принятие обязательств, диагностика, планирование и осуществление изменений, оценка и институционализация изменений.

В сущности, эта модель отражает как особенности модели Левина, так и модели действий (например, институционализация = «замораживание»).

### *Резюме*

Большинство теоретиков в области менеджмента понимают дисфункции в организациях как отклонение от ее нормального функционирования. Выделяют несколько видов дисфункций (патологий) организации дисфункции в строении организации; дисфункции в управленческих решениях; дисфункции в организационных отношениях, а также гиперформализацию, информационную асимметрию, возрастание ригидности.

Это отнюдь не все болевые точки, которые следует «лечить». Заранее выписывать «рецепты» на такое «лечение» не нежно – не получится. Вместе с

тем методы, инструменты и технологии такого лечения вполне могут быть предложены.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

- 1 Почему в процессе развития организаций в них возникают дисфункции?
- 2 Чем отличаются дисфункции от организационных патологий?
- 3 Охарактеризуйте основные организационные патологии, приведите примеры их проявления в знакомых вам организациях.
- 4 В каких направлениях осуществляются организационные изменения?
- 5 Приведите примеры технологических, продуктовых и культурных изменений в современных организациях.
- 6 Охарактеризуйте и приведите пример реализации модели организационных изменений К. Левина.

### ***Задания для работы на семинаре***

**1 Подготовьте реферат по теме:** «Модель организационного развития Л. Грейнера».

**2 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

#### *Когда начальника нет на месте*

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал.

Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела. Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало

очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

#### *Вопросы к ситуации*

- 1) О какой проблеме данной организации идет речь: дисфункции, патологии или болезни роста?
- 2) Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
- 3) Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
- 4) К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
- 5) Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

*Источник:* Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю. Васильева. М. 2005.

**3 На основе данных периодической печати и ресурсов сети ИНТЕРНЕТ подготовьте несколько примеров дисфункций, проявляющихся в деятельности конкретных организаций (на каждый вид дисфункции по 1-2 примера).**

#### **4 Отметьте правильные утверждения**

№	Утверждения	Отметка
1	Термин «организационная патология» впервые был введен в научный оборот К. Левиным	
2	Организационные дисфункции и организационные патологии являются синонимами	
3	Недостаток оборотных средств на начальном этапе работы компании можно охарактеризовать как «болезнь роста»	
4	Господство структуры над функцией – это создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода	
5	Преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений является результатом демотивирующего стиля руководства	
6	Результат управленческого воздействия, который привел к	

	противоположному результату называют инверсией	
7	Использование ресурсов организации руководящей группой в личных целях называется гиперформализацией	
8	Слишком буквальное следование руководства и персонала организации установленным правилам и процедурам называется ригидностью	
9	Потеря способности организации реагировать на изменения называется стагнацией	
10	Процесс организационных изменений, состоящий из 3-х стадий: «размораживание-движение-замораживание» был предложен Л. Грейнером	

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## 7 МИССИЯ, ЦЕЛИ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

*Ключевые слова:* долгосрочные цели, задачи, технология, иерархия целей, краткосрочные цели, миссия организации, оперативные цели, операционные цели, политика, стратегия.

### 7.1 ПРИРОДА И ПОНЯТИЕ ЦЕЛЕЙ. ЦЕЛЬ, СРЕДСТВО И РЕЗУЛЬТАТ – РАЗЛИЧИЯ И ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОНЯТИЙ

*Цели организации* – это конкретное конечное состояние или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает людей к совместной работе.

М. Вайсборд пишет, что «цель организации возникает в результате психологических переговоров между «что мы хотим делать» (наши ценностные ориентации, убеждения, удовлетворение, компетенция) и «что мы должны делать» (требования окружающей среды, жизненно важные потребности и т.д.)».

Вайсборд особо отмечает, что сотрудники, скорее всего, станут работать менее эффективно, если не видят рациональной цели собственного труда. На основании этого он вводит два принципиально разных критических фактора – ясность целей и согласие относительно этих целей. Чем яснее цели и чем больше они соответствуют внутренним целям конкретного сотрудника, тем меньше негативных эмоций и беспокойства он будет испытывать при выполнении работы.

Цели являются изначальным элементом системы управления организацией, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую функции. Их изучение рассматривается в цепочке: общество – организация – человек.

Современное общество – это организованное общество. Идея организации появилась у людей из понимания факта, что человек в одиночку не способен удовлетворить все свои потребности и желания. Само появление организаций связывается с наличием у людей общих целей, что превращает управление организацией в целенаправленную деятельность. Если нет целей в организации, то нет и управления ею.

#### **Природа и понятие целей**

Люди связывают цель с чем-то увязанным во времени и измеряемом в смысле состояния. Отсюда, цель представляет собой описание будущего состояния объекта управления, в данном случае организации.

Содержание цели включает объективное и субъективное. С одной стороны, цели отражают требования объективных законов жизни человека и общества (закон экономии времени, закон стоимости и т.п.), с другой – цели являются продуктом сознания и формулируются людьми, отражая их интересы.

### **Цель, средство и результат**

Цель организации выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

Цель – это один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации – действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, а сама деятельность – как процесс достижения цели. Переход от цели к результату не является непосредственным. Не сами сформулированные человеком цели как таковые приводят к конкретному результату, а процесс достижения их с помощью определенных материальных средств.

Средства достижения цели – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Взаимоотношения цели и средства носят характер двусторонней предопределенности. Аристотель говорил, что «не цель бывает предметом решения, а средства к цели...».

В управленческой практике очень важно отделять цель от средства. Обычно в организации то, что является целью объекта управления (нижестоящего подразделения), для субъекта – это средство достижения его цели.

Формулировка целей – один из способов, с помощью которых организация борется с неопределенностью. Заявление о целях должно определить границы, вне которых деятельность организации уместна или неуместна в данный момент и в данном месте. *Правильно сформулированные цели позволяют выявить уникальные черты организации* – то, что в формальном смысле отличает ее от других, в том числе и от конкурентов в данной области.

Питер Друкер полагает, что плохо определенные или чересчур широкие цели создают напряжение во взаимоотношениях с производителями и

потребителями. Они препятствуют фокусировке, или концентрации деятельности, без которой организацию нельзя заставить работать. Организации хорошо работают, когда они (1) *лучше*, чем кто бы то ни было, *выполняют* определенные функции, в которых (2) *заинтересовано* достаточное число *потребителей*.

*Постановка цели* («что мы делаем?») всегда сопряжена с выяснением *ограничений* («чего мы не делаем?»): от чего следует сознательно отказаться, чтобы сосредоточить свои усилия на главном. Цели и ограничения выполняют следующие *основные задачи* в управлении:

- сопоставление существующего состояния с желаемым;
- руководящие требования к действиям;
- критерии принятия решений;
- инструменты контроля.

Коротко основные *принципы целеполагания* могут быть сформулированы следующим образом:

а) *структурирование* целей на основе ряда критериев (как минимум по трем): по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень); по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т. д.); по направленности усилий предприятия (развитие, стабилизация). Такая многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, как и любая экономическая система, в принципе является многоцелевым;

б) логическая стройность и *непротиворечивость* системы целей;

в) *взаимодополняемость* и взаимоподдержка целей различных уровней и различных направлений деятельности.

## **7.2 МИССИЯ, ЦЕЛЬ, СТРАТЕГИЯ, ЗАДАЧИ, ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ**

Основная цель организации, поясняющая причину ее существования, называется *миссией*. Остальные цели служат осуществлению миссии. Миссия каждой организации существует независимо от того, сформулирована она в явном виде или нет. Миссия – это то, чем организация полезна окружающему миру, те продукты (услуги), какими организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для собственного выживания. Иными словами, миссия отвечает на вопрос: какова основная (общая) цель деятельности

организации, четко выражающая причины ее существования, ее социальную значимость.

Понятия миссии и целей весьма различны, хотя нередко их ошибочно отождествляют. М.П. Стати выделяет четыре измерения, которые четко демонстрируют различия между миссией и целями:

- *Временной аспект.* Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны и предполагают сроки, в которые должны быть достигнуты.

- *Фокусировка.* Миссия имеет направленность на внешнюю для предприятия среду (например, добиться признания или стать лидером в отрасли и т.д.). Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.

- *Специфика.* Миссия выражается в терминах, имеющих общий характер и относящихся к образу предприятия, его фирменному стилю и т.д. Цели, как правило, выражаются в терминах результатов. Цели в принципе предполагают их достижимость.

- *Измеряемость.* И миссия, и цели в некотором смысле могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

**Формулирование миссии** – это ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Однако это нечто большее, чем определенные роли организации. Миссия – это удовлетворение членов общества их потребностей в том или ином товаре или услуге. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Формулировка миссии должна отвечать ряду требований:

- Простота.
- Легкость передачи.
- Опора на факты, а не на раздумья или мечты.
- Ясно показывать, что делать, а чего не делать.
- Динамичность.
- Доступность на всех организационных уровнях.
- Должна вызывать доверие.
- Однозначность, недопустимость разночтений.



Ограниченное толкование миссии отрицательно сказывается на способности фирмы гибко реагировать на изменения требований рынка. Расширенная трактовка миссии может существенно снизить продуктивность использования ресурсов и в итоге привести не только к утрате конкурентного преимущества, но и к банкротству фирмы.

Полное отсутствие миссии гарантирует фирме постоянное появление проблем. Понятие миссии самым тесным образом связано с понятием конкурентного статуса: эти понятия не противоречат друг другу, а скорее дополняют друг друга. Конкурентный статус фирмы определяет то, как и какими средствами производить заявленный фирмой товар или услугу, чтобы сохранить конкурентное преимущество. И миссия, и конкурентный статус зависят от внешних факторов. Миссия формируется в предвидении *будущих возможностей* с целью создать требуемый для выживания фирмы стратегический потенциал (отражает ее ожидаемые или желаемые возможности). Конкурентный статус зависит от существующего у фирмы стратегического потенциала (ее возможностей). Миссия должна обозначать цель, т. е. давать прогноз развития общественных потребностей, определять будущие критерии оценки и социальную значимость. Основным элементом прогноза является идеал, который обозначает не то, что будет, а то, что должно быть и к чему надо стремиться.

На основе миссии формулируются долгосрочные (более 1 года) цели организации или качественные результаты, которые не предполагается достичь за пределами обычного планового периода, но к которым организация собирается приблизиться в рамках этого периода. В рассматриваемом контексте стратегия – это способ или средство достижения долгосрочных целей. Стратегия отвечает на вопрос: какие есть альтернативные варианты лучшего использования имеющихся в организации ресурсов и возможностей для достижения поставленных целей?

Краткосрочные цели (обычно в пределах 1 года), задания или задачи, представляют собой результаты, которые предполагается получить в пределах планового периода. Они являются этапами, из которых складываются долгосрочные цели и отвечают на вопрос: что конкретно нужно выполнить в плановый период?

Заключительным в данной цепочке является термин «политика». Политика тоже как и стратегия относится к категории средств, но средств достижения краткосрочных целей или поставленных задач. Политика «включает правила и

процедуры, устанавливаемые в организации для поддержания усилий ее членов по достижению плановых целей. Политика создает каркас для процесса принятия решений в рутинных ситуациях. Политика отвечает на вопрос: каким образом должны, выполняться задачи?

### **7.3 ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выделяется *два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур*. Первый – *статический аспект*. Организационные проблемы носят оперативный характер. Второй – *динамический аспект* (изучается влияние на организацию изменений внешней среды). Организационные проблемы носят стратегический характер. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией, с другой. Эта взаимосвязь прослежена А. Чандлером в книге «Стратегия и структура» на примерах из истории американских компаний.

Чандлер показывает, что изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее к изменению ее организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию структуры.

В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Как показала практика, наиболее эффективной в этих условиях была функциональная структура, которая достигла своего расцвета в 20-х гг.

Увеличение размера компаний и выход на несколько рынков с различными продуктами в одно и то же время привели к образованию отделений. Результатом явилась дивизиональная структура, широко распространившаяся среди промышленных компаний в предвоенные годы. И. Ансофф рассматривает этот вид оргструктуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз».

Образование в послевоенные годы многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует компания. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах. Ансофф называет ее многонациональной структурой,

матрицей типа «отделение – страна». С функциями в цепочке «НИОКР – Производство – Распределение – Маркетинг». Динамическому окружению больше соответствует организация типа «Проект – Функция». В этой модели наряду с временными проектными группами существуют функциональные службы, осуществляющие методическую координацию, и в которых сосредоточиваются специалисты, свободные от проектов. Наличие постоянных функциональных служб придает стабильность всей структуре. С увеличением количества нововведений и уменьшением «жизненного цикла изделий» увеличивается теснота взаимосвязей между ними. Ансофф считает, что идея матрицы – одна из основных в современной науке о формировании организационных структур. Поведение современных фирм можно структурировать по трем направлениям, т.е. выделить три основные стратегии:

- достижение экономичности использования ресурсов;
- обеспечение конкурентоспособности;
- активная политика в области нововведений.

В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры. Использование нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной компании.

### ***Резюме***

Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

1 Цель, средство и результат – соотношение понятий, различия и взаимосвязь.

2 Миссия, цель, стратегия, задачи, политика – исходные начала деятельности организации.

3 Миссия как философия и как причина существования организации, ее роль в деятельности организации.

4 Как бы Вы сформулировали миссию своего учебного заведения, своей академической группы и свою собственную, как обучающегося? Для работающего, проделать то же самое в отношении своего места работы. Какие индивидуальные, групповые и организационные цели обеспечивают выполнение сформулированных Вами миссий разных уровней.

5 Охарактеризуйте цели и стратегии организации – как ключевые факторы изменения структуры организации под влиянием изменений внешней среды.

6 В чем заключается основное воздействие стратегии организации на ее структуру? Влияние конкуренции на развитие структур.

### *Задания для работы на семинаре*

#### **1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

- а) Цель как мотивирующая сила;
- б) «Управление по целям» как метод интенсификации участия в управлении.
- в) Миссия и цели в некоммерческих организациях.

**2 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

#### *«Белл Телефон Компани»*

В середине 70-х годов было проведено изучение одного из обслуживающих отделений компании Белл Телефон Компани. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками заданий по производительности. В это самое время Дан Бюрвел работал на новой для себя должности менеджера одного из подразделений компании и одновременно учился в университете штата Мичиган. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного в 72 различных зданиях. Его автомеханики обслуживали парк в 1400 автомашин, а его снабженцы обеспечивали все отделение запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники страдали тем, что за последние годы никогда не выполняли поставленные перед ними требования к выполняемой работе. Дан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Дан считал достижение того, что все его

подчиненные выполняют поставленные перед ними цели. В ходе проводимого изучения все работники Дана были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка шла по тому, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг своих целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на предстоящую неделю. Работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами, а в третьей работницы к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера о том, как хорошо они, по его мнению, выполняли работу.

Через 90 дней после начала обследования в работе группы прослеживалось улучшение по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Приход и уход с работы не изменились, и прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Ею оказалась та группа, в которой оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место.

Дан Бюрвел сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получили информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью, и знать достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие компании. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

*Вопросы к ситуации:*

1 Как вписываются цели Дана и его рабочих групп в цепочку понятий «цель-средство-результат»?

2 Какие из рассмотренных в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

3 Какие функции выполняют каждый из типов целей, приведенных в ситуации?

4 Каким методом происходило установление и согласование целей в подразделении Дана Бюрвила?

5 Какие элементы «управления по целям» использовались исследователями в ходе изучения проблемы?

6 Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

7 Что бы Вы посоветовали Дану использовать как количественное выражение показателя качества обслуживания?

8 Какие еще цели мог бы поставить перед собой Дан как менеджер одного из подразделений обслуживания телефонной компании?

9 Попробуйте расписать возможные цели по уровням этой телефонной компании: высшее руководство – обслуживающее отделение – обслуживающее подразделение – группа обслуживания. Укажите при этом показатели их измерения и статус каждого уровня.

*Источник: Anderson, C., R., «Management», WCB, C., P. 1984, pp. 258-259.*

**3 На основании данных периодической печати, приведите примеры формулировки миссий компаний, действующих в различных сферах бизнеса и некоммерческих учреждений (5 примеров)**

**4 Отметьте знаком правильные утверждения**

№	Утверждения	Отметка
1	Организационные цели одинаковы у всех работников	
2	Критериальная основа определения цели организации лежит вне организации	
3	Цели организации описываются в основном в количественных терминах	
4	Прибыль не является целью некоммерческой организации	
5	Количество целей определяется размером организации	
6	Цели во многом определяют систему управления	
7	Цель организации – это сумма целей ее подразделений	
8	Иерархия целей в организации имеет линейную основу	
9	Миссия является средством достижения целей	
10	Более общая цель называется стратегией	
11	Политика описывает цели организации	
12	Управление по целям – это обсуждение целей с подчиненными	
13	Оценка работы является функцией цели	
14	Повышение качества – это цель для любой организации	
15	Управление – это средство для организации	
16	Люди не воспринимают не свои цели	
17	Эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации	
18	Для человека цели являются главной мотивирующей силой	
19	Операционные цели идеалистичны	
20	Цели должны быть одновременно реалистичны и совместимы	

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## **8 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

*Ключевые слова:* установление целей, цели индивидуальные, организационные цели, измеримость цели, достижимость цели, конкретность цели, целевые ориентиры, требования к целям, управление по целям.

### **8.1 Цели индивида и цели организации: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ**

Цели индивида – это единственные цели, которые существуют в объективном мире, так как они строятся на его неудовлетворенных потребностях. Все остальные цели являются организационной или общественной трансформацией целей индивида. Это преобразование целей индивида в цели организации и цели общества возможно потому, что по цепочке «индивид – организация – общество» протекает процесс приспособления индивидуальных целей в качестве мотивирующей силы.

В рамках организации происходит обмен личной независимости на достижение цели. Участие в деятельности организации с тем, чтобы использовать ее цели в собственных интересах, является важным мотивом. Люди отличаются тем, что способны оценивать свои позиции относительно других позиций и воспринимать другие цели (группы, организации) как свои собственные.

Придя в организацию и ассоциировав себя с чем-то большим и восприняв в себя это большее, люди начинают вести себя так, что их действия могут быть лучше поняты, как если бы они были мотивированы их вкладом в решение более крупных и масштабных проблем, конечно с сохранением их индивидуального минимального интереса. Здесь важно то, что люди прикладывают свои усилия для достижения других целей, которые прямо с ними не связаны, т.е. ими начинает двигать не только эгоистический интерес.

Это в природе человеческого поведения, что люди ассоциируют себя с целями другими и работают в направлении достижения более широких целей по сравнению с целями своего узкого интереса.

Выбор между индивидуальной и организационной целью играет очень важную роль при анализе управления организацией. Организация становится ареной, где люди пытаются удовлетворить свои аппетиты в успехе, достижениях и в потребностях существования. С этой точки зрения эффективность – это не то,



как успешно достигнуты цели организации, а то, как члены организации достигли свои личные цели внутри организации.

Цели организации – это цели общие для всех ее членов. Цели успешных компаний обычно солидаризируются с целями, которые имеют значение для общества. Максимизация прибыли, считается главной целью деловой организации. Достижение этой цели означает, что компания получает максимум от рынка, а это, в свою очередь, позволяет компании больше платить своим работникам, требуя от них взамен соответствующей отдачи.

## **8.2 ФУНКЦИИ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ**

Цели выполняют ряд полезных и практических функций, помогая управлению организацией и пониманию того, почему существует организация и почему люди в ней поступают так, а не иначе.

Цели оправдывают существование, законность организации как для работающих в ней людей, так и для общества. Через цели люди определяют – подходит ли им организация или нет.

Цели не только привлекают людей в организацию, но и ограничивают деятельность членов организации, регулируют их поведение. Такая цель рабочей группы как повышение качества требует соблюдения технологической дисциплины, определенного отношения к работе.

Цели определяют природу организации для ее членов и, тем самым, заставляют их брать на себя соответствующие обязательства. Так работа в угольной шахте подвергает жизнь человека определенному риску.

Цели являются главным мотиватором, направляют поведение людей, удовлетворяя их потребности. Так, выход предприятия на лидирующие позиции в отрасли удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию) работников.

Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности. Имея цель обойти конкурентов, члены организации получают четкое представление о том, за какие действия они будут вознаграждены.

Цели помогают организации приспособливаться к окружающей действительности. По целям можно ориентироваться в движении, сравнивать себя с другими, определять соответствие требованиям.

Цели являются стандартом для оценки работы членов организации. Выполнение плана на высоком качественном уровне обычно связывается с получением вознаграждения.

Цели обеспечивают основу для конструирования организации. Цель укрепить позицию компании на рынке ведет организацию к созданию нового подразделения

### ***Типы организационных целей***

Различают три типа организационных целей: официальные; оперативные; операционные.

*Официальные цели* определяют общее назначение организации. Они абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом. Однако по этим целям трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

*Оперативные цели* исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Они имеют внутреннюю направленность и важны для членов организации.

*Операционные цели* еще более специфичны и более измеряемы, чем оперативные. Они направляют поведение и по ним дают оценку работе. Они разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Различие между этими тремя типами целей дает ценную информацию для понимания управления организацией.

### ***Требования к формулированию целей***

Цели становятся инструментом управления, когда они (1) определены или сформулированы. (2) известны работникам и (3) приняты ими к исполнению. Формулирование целей – процесс очень сложный. К этому процессу предъявляются определенные требования.

а) Важной характеристикой цели является ее достижимость и реалистичность. Недостижимые, нереалистичные цели не мотивируют исполнителей, могут отбить желание что-либо делать для их достижения. Наоборот, легко достижимые цели обладают слабой мотивацией.

б) Цели должны быть понятны для исполнителя и недвусмысленно сформулированы. То, от кого ожидается их выполнение, должны четко знать, что от них ждут. Понятная цель обеспечивает видение того, что обеспечивает ее выполнение.

в) С одной стороны, цель должна быть описана максимально в качественных терминах (лучше, совершеннее, эффективнее, гибче и т.п.), а с

другой – получить требуемое количественное оформление. Цель должна быть измеряема.

г) Цель должна иметь сроки исполнения. Цель без срока будет все время возвращать у исполнителя к начальной точке действий.

д) Цель должна мотивировать действия исполнителя в правильном направлении. Цель должна вести к удовлетворению главного для потребителя.

е) Цель должна быть формулируема и формализуема. Это усиливает ее воздействие и повышает обязательство по отношению к ней. Только устная установка целей не оставляет следов и легко забывается.

ж) Цели индивидов, групп и организации в целом должны быть совместимы. Это помогает избежать конфликтов между людьми и подразделениями. Неприемлемость цели ведет к ее невыполнению, волоките, возмущению.

з) Эффективные цели должны быть возможными для проверки и корректировки. Этого требуют постоянно меняющиеся внешние факторы и обстоятельства. Знание того, что цель является предметом изменения в свете новых реальностей помогает людям преодолевать нежелание установить их и посвятить себя их выполнению.

и) Эффективность цели во многом определяется наличием системы обратной связи. Своевременное и полное информирование людей о ходе ее выполнения помогает держать цель в виду, в поле зрения.

к) Цели необходимо связывать с системой вознаграждения. Они должны быть ценимы. Знание того, что цель будет стоить для работника, помогает поддерживать ее эффективность.

### **8.3 УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Цель – это атрибут свободного человека, свободного предприятия, так как предполагает выбор другого состояния для объекта управления или его развитие. Отсутствие выбора переводит цель в категорию устанавливаемого сверху задания. Важная и типичная функция всех руководителей – определять и устанавливать цели в организации.

Процесс установления целей в организации включает в себя:

**1 Процесс установления индивидуальных целей** в организации начинается с диалога между работником и его непосредственным начальником, в котором они совместно планируют цели работника и определяют степень продвижения на пути их достижения. Этот процесс включает следующие шаги.

Работник составляет описание выполняемых им работ с указанием доли рабочего времени, расходуемого на то или иное действие или операцию. Первый вариант документа рассматривается работником вместе с его руководителем с целью достижения общего понимания

Затем работник определяет проект целей, основанных на согласованном описании у работ. Желательно, чтобы цели определяли, чего он собирается достигнуть по каждой работе в рамках полугодового периода.

Подготовленные работником цели опять рассматриваются с его непосредственным начальником, и они вместе разрабатывают план их осуществления.

После шести месяцев оба смотрят, что в целях достигнуто и определяют цели на последующие шесть месяцев.

При установлении целей в группе ее участники должны знать суть данного подхода, элементы процесса, трудности в его реализации и необходимость взятия на себя на себя определенных обязательств.

Второе, группа должна быть вовлечена в процесс обучения данной процедуре. Каждый член группы должен пройти вышеописанные шаги, имея предварительную, беседу с руководителем до составления окончательного варианта своих индивидуальных целей.

Третье, группа должна собраться вместе и обсудить как ее участники, включая руководителя, делали это упражнение, какие трудности им встречались при составлении описания работ, что было использовано ими за основу, как можно улучшить работу по составлению этого описания. Данная методика эффективна, когда обсуждение в группе строится не вокруг вопроса «что делать?» (это прерогатива руководителя), а «как делать свою работу лучше?».

Затем, группа повторяет «второе» и «третье», но уже в отношении установления целей. Только после этого участники группы, если они тоже имеют подчиненных, иницируют такой же процесс на нижних этажах организационной иерархии и проходят со своими подчиненными все циклы этого упражнения. Этот процесс является частью метода «управления по целям».

## ***2 Установление организационных целей***

Долгое время в основе установления целей в организациях лежала одна широко распространенная модель.

Руководство организации устанавливает цели по основным показателям ее работы. На нижних уровнях иерархии цели устанавливаются независимо, но со знанием, что уже было предложено сверху. Затем цели нижних уровней

передаются наверх, где изучаются различия между целями организации и целями ее частей. Анализ их несовместимости возвращается вниз и подразделения ищут пути устранения различий. Опять данные поступают наверх и на ее основе формулируются окончательные цели организации.

Однако он может быть существенно обогащен за счет следующих элементов.

Первое, это на деле сделать данный процесс сотрудничеством, где каждое подразделение имеет определенное влияние на формулирование целей организации.

Второе, необходимая информация свободно циркулирует по организации и подразделения могут таким образом сделать свой вклад в цели организации (система открытой коммуникации – открытость сверху).

Третье, предполагается, что каждый член организации становится собственником процесса своей работы, что вырабатывает в нем чувство хозяина при разработке целей организации и предоставлении всей полноты информации руководству для принятия решения (система открытой коммуникации – открытость снизу).

И, наконец, если принимаются напряженные планы, то они должны выполняться. Не должно быть ситуации, когда требуют выполнить чьи-то напряженные цели без наличия возможности влиять на их формулирование.

Другой моделью установления целей в организации является так называемое «собрание по обсуждению противоречий». Суть его заключается в следующем.

Проводится такое собрание, как правило, в несколько этапов и длится несколько часов. Приглашается максимально большое количество представителей подразделений или, что часто называют активом организации. Проведение такого собрания целесообразно в стрессовых ситуациях или в случае крупных перемен в организации. С организационной точки зрения оно эффективно тогда, когда в группе высшего руководства имеется единство взглядов, но существуют различия в подходах между уровнями в организации. Цель такого мероприятия – мобилизовать усилия всей организации в короткий период времени для проведения улучшений в ее работе.

Выработка, организационных целей проводится по следующим этапам. Сначала с помощью известных методов в «смешанных» группах, куда входят разные специалисты выдвигаются все возможные предположения, направленные

на более эффективное решение проблемы. Эти предложения структурируются руководством для обсуждения и выработки практических решений.

В заключение каждое решение обсуждается, уточняется и принимается на общем собрании руководителей и ведущих специалистов организации. Такой подход снимает напряжение в организации и фокусирует ее работу вокруг целей.

**3 *Согласование целей.*** Общие цели организации часто являются результатом постоянного процесса переговоров между ее частями (подразделениями) для достижения договоренности. Договаривающиеся в организации стороны имеют свои интересы и в поиске компромисса находят общую основу, устраняющую их разногласия.

Согласование целей по горизонтали – это достижение договоренности организационным целям между подразделениями функциональной, технологической или производственной цепочки. Задачей руководителя предприятия является интеграция подцелей этих подразделений в общую цель. Это можно сделать тремя путями.

Можно авторитарно установить место и роль каждого из указанных подразделений в общей цели; полагаясь на такую черту данного процесса как желание каждого подразделений не нарушать стабильность своей работы в противовес проведению в ней существенных изменений.

Можно использовать эффективные механизмы горизонтальных связей (сквозные проекты, целевые группы, комитеты, советы и т.п.), где представители различных подразделений будут организационно связаны одной целью.

Можно действовать методом «переключения внимания», направляя ресурсы и внимание руководства на те участки работы, которые сегодня являются наиболее важными для организации в рамках всей производственной цепочки.

Согласование целей по вертикали включает достижение договоренности целям организации между тремя уровнями: ее руководителем или собственником, институтами общества (центральная и местная власть, профессиональные общества и т.п.) и работниками, нередко представленными их союзами.

Цели общества достаточно широки и разнообразны. Общество представлено группами с разными социальными интересами, оказывающими давление на организацию.

Цели владельцев или руководителей предприятий, несмотря на их различные отношения к собственности чаще всего имеют финансовую природу,

так как позволяют использовать такой универсальный показатель, как прибыль определения своего положения в обществе.

Цели членов организации отличаются от интересов выше рассмотренных. Например, работника экологически вредного предприятия охрана окружающей среды (цель общества) интересует меньше, чем желание сохранить свое рабочее место. Также его не привлекает рост прибыли (цель руководства), достигнутый за счет сокращения его дохода.

В отношении общества разрешение указанных противоречий осуществляется организацией и ее руководством путем лоббирования властных структур и спонсорской деятельности в обществе, а в отношении работников – путем заключения коллективного договора при посредничестве профсоюзов или отсутствии последних путем выдачи гарантий по условиям оплаты и труда.

### ***Резюме***

Необходимо четко разделять цели по уровням организационного взаимодействия: цели индивида-цели группы-цели организации. Первые имеют объективную природу и вытекают из потребностей человека, а последующие формулируются людьми в процессе их общей работы. Согласование целей необходимо начинать с уровня индивидуальных целей. Потому как через их достижение определяется эффективность организации.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

1 Определите различие между индивидуальными целями работников и целями организации.

2 В зависимости от уровня, который Вы занимаете в организации, укажите к выполнению каким оперативных или операционных целей Вы имеете отношение?

3 Попробуйте определить свои долгосрочные и краткосрочные цели. Соответствуют ли они предъявляемым к целям требованиям?

4 В какой степени, по Вашему мнению, руководитель, которого Вы знаете, имеет ясное понимание целей организации или подразделения, которой или которым он руководит? Если он такового не имеет, чтобы Вы ему предложили сделать для улучшения положения в этой области?

5 Как оптимизировать цели предприятия в условиях их множественности?

6 Устанавливаете ли Вы цели для себя? В каких областях? Как Вы себя чувствуете после успешного или неуспешного их достижения?

7 Что Вы можете сказать «за» и «против» участия в управлении по целям?

8 Мотивируют ли цели Вас? Приведите примеры такого воздействия?

9 Как влияют цели на деятельность организации в целом?

10 Как Ваша организация использует метод управления по целям – УПЦ для повышения эффективности управления? Если нет, то, что нужно по Вашему мнению предпринять, чтобы этот метод использовался? Оцените степень негативного влияния этого метода в Вашей организации.

11 Как Вам кажется, до какой степени менеджер имеет ясное представление и понимание целей управляемой ими организации?

12 Какова взаимосвязь между целями и структурой организации?

### ***Тест***

*1 Какие из указанных групп интересов оказывают наибольшее влияние на определение миссии организации:*

- а) акционеры;
- б) покупатели продукта организации;
- в) весь персонал организации;
- г) руководители высшего звена?

*2 Верно ли утверждение: «Эффективные цели устанавливаются только на верхних уровнях организации». Ответ обоснуйте.*

*3 Получение прибыли – это:*

- а) миссия организации;
- б) стратегия организации;
- в) обязательное условие выживания организации;
- г) одна из организационных целей.

*4 В организации:*

- а) цели мотивируют поведение людей в организации;
- б) цели выступают в роли стандарта оценки работы подразделений;
- в) цели являются основой формулирования миссии организации;
- г) цели определяют смысл существования организации.

*5 Организационная цель – это:*

- а) сумма целей подразделений организации;
- б) желаемое состояние отдельных характеристик организации;
- в) то, ради чего функционирует организация;
- г) исходный пункт для формулировки целей подразделений организации.



6 Верно ли утверждение: «Миссия является средством достижения целей организации»? Ответ обоснуйте.

7 Верно ли утверждение: «Организационные цели одинаковы для всех работников»? Ответ обоснуйте.

8 Процесс делегирования полномочий руководителем своим подчиненным называется:

- а) диверсификация;
- б) децентрализация;
- в) декомпозиция;
- г) дифференциация.

9 Миссия и цели организации отличаются:

- а) содержанием;
- б) степенью конкретизации;
- в) ничем не отличаются.

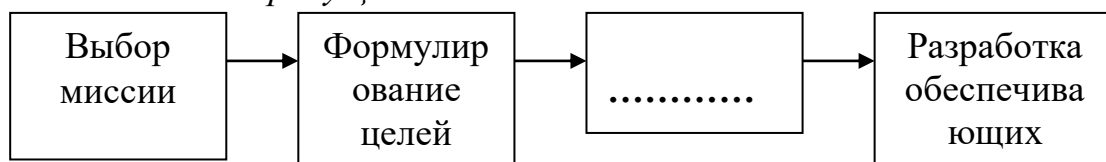
10 Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?

- а) потребность в принадлежности;
- б) потребность в самовыражении;
- в) потребность во власти;
- г) потребность в безопасности;
- д) биологическая потребность.

11 Укажите лишнее требование к характеристикам целей организации:

- а) достижимость;
- б) конкретность и измеримость;
- в) долгосрочный характер;
- г) ориентированность во времени;
- д) взаимозависимость..

12 Укажите пропущенный в схеме элемент



### **Задания для работы на семинаре**

**1 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

*«Петер Гиффен».*

«Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40

странах. В Канаде она производит все виды своей продукции на нескольких заводах, наиболее крупный и старейший из которых находится в г. Китченер. Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады. Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складывание ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Питер живет с матерью и отцом, а живет дома он в основном, когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с другими у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, подчеркивая насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтболу и зимой женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккеем зимой и боулинг летом. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

1991 г.	9 дней	5 случаев
1992 г.	10 дней	7 случаев
1993 г.	12 дней	8 случаев

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами, В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять почему он так поздно возвращается домой и почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на

следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать после этого. Джой Легран была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении. Помимо этого они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был в принципе хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким парнем», держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого «жесточкого» менеджера и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила; что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петер вышел на работу.

*Вопросы к ситуации:*

1 Дайте личностную характеристику Петера Гиффена. Какой тип поведения на работе и вне ее у него сложился?

2 В чем состоит проблема взаимодействия Петера с организацией? Что является источником этой проблемы?

3 Как пытается Петер Гиффен решать свои проблемы взаимоотношения с организацией?

4 Что вы можете сказать о стиле решения проблем Петера с его начальниками?

5 Используя идеи теории мотивации, предложите план действий для Джой Ленгран.

*Источник* Виханский О, Наумов М. Менеджмент. М. Гардарика, 2006.

## 2 «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Цель – определение взаимосвязи между индивидуальными мотивами и индивидуальными целями деятельности, которые влияют на отношение человека к организации и в конечном итоге на деятельность организации в целом.

Следующие утверждения имеют семь возможных вариантов ответа

Полностью положит.	Положит.	Не совсем положит.	Не знаю	Не совсем отрицат.	Отрицат.	Полностью отриц.
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Пожалуйста, отметьте один из семи предложенных Вами вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения. К примеру, если Вы полностью согласны, подчеркните цифру +3. Постарайтесь ответить на все утверждения.

1	Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работу.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2	Более doskonaльное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3	Работникам необходимо напомнить, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4	Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5	Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

6	Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7	Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8	Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9	Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10	Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интегрирующей.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11	Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12	Менеджмент может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13	Гордость за работу является лучшим вознаграждением.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14	Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15	Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16	Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17	Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18	Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении вопросов.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19	Безопасность работы важна для работников.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20	Для работника очень важно наличие хорошего оборудования.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

### *Подсчет очков*

1 Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

**1:**  $10+11+13+18=$

( )+( )+( )+( )=

**2:**  $6+8+14+17=$

( )+( )+( )+( )=

**3:**  $5+7+12+15 =$

( )+( )+( )+( )=

**4:**  $2+3+9+19 =$

( )+( )+( )+( )=

**5:**  $1+4+16+20 =$

( )+( )+( )+( )=

2 Отметьте в таблице итоговый результат значком «X» в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Самовыражение													
Самоутверждение													
Соц.потребности													
Потребности безопасности													
Исходные потребности													

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## 9 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

*Ключевые слова:* организационная культура, артефакты, ценности, функция адаптации, функция интеграции, организационные мифы, герои и антигерои, демотивация.

Среди всех подсистем организации организационная культура занимает особое место. По мнению многих теоретиков и практиков менеджмента, именно организационная культура, наряду с людьми – носителями этой культуры, – самое значимое конкурентное преимущество организации. В современном бизнесе способность понимать культуру и знание способов ее изменения относят к важнейшим качествам менеджера.

Внимание на феномен организационной культуры было впервые обращено в 70-х гг. XX в. в связи с успехами японской экономики и так называемым «японским вызовом», сильно обеспокоившим американских предпринимателей, менеджеров и ученых. Но, справедливости ради, надо отметить, что некоторые аспекты того, что мы сейчас называем организационной культурой, были отражены еще в работах М. Вебера и Т. Парсонса, а также Ч. Барнарда, Г. Саймона, К. Уэйка.

Начиная же с середины 80-х гг., число работ, посвященных проблемам организационной культуры, растет лавинообразно, что свидетельствует о значимости и важности этой организационной подсистемы. Рассматриваемые нами аспекты организационной культуры основываются на концептуальном подходе и теоретических положениях, содержащихся в работах известного американского социолога, социопсихолога и исследователя проблем культуры Эдгара Шейна. В своей книге «Организационная культура и лидерство», выпущенной в 1985 г., Э. Шейн детально рассмотрел феномен организационной культуры и создал теорию, ставшую со временем общепризнанной не только среди теоретиков, но и среди практикующих менеджеров.<sup>2</sup>

### 9.1 СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Прежде всего, нужно заметить, что организационная культура – это одно из проявлений культуры как социального феномена, т.е. она, по сути – субкультура.

---

<sup>2</sup> Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. - СПб: Питер, 2002. - 336 с: ил



Если в самом общем плане культура – это система смыслов, символов, ценностей, убеждений и поведенческих моделей, присущих всему обществу или социальной системе, то субкультура – это набор указанных параметров, присущих определенной общности или социальной группе.

Таким образом, говоря о культуре этнической группы, конфессиональной, профессиональной, молодежной, деловой (организационной) и им подобных культурах, мы имеем в виду именно субкультуры.

Существует довольно много определений и трактовок понятия «организационная культура». Здесь мы приведем трактовку, которая с различными и практически несущественными различиями разделяется большинством авторов, занимающихся изучением этого феномена.

Организационная культура – это система ценностей, убеждений, поведенческих моделей и способов осмысления окружающего мира, которая в той или иной степени разделяется всеми членами организации и преподносится ее новым членам как правильная.

В данном определении важно то, что акцент делается в большей степени на сущностную, а не на внешнюю сторону культуры, а также на способ ее развития – преподнесение организационной культуры новым членам организации как чего-то устоявшегося и правильного.

### ***Функции организационной культуры***

Организационная культура выполняет в организации две важнейшие функции: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. В рамках каждой функции с помощью организационной культуры решается ряд задач, обеспечивающих интеграцию и адаптацию.

Обеспечивая внутреннюю интеграцию, организационная культура решает следующие задачи:

- создание общего языка и согласование базисных концептуальных трактовок (в т.ч. времени, природы и т.д.);
- установление границ групп и принципов вхождения и исключения из группы;
- создание механизмов наделения властью, лишения прав, закрепления статусов;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между мужчинами и женщинами, между старшими и младшими;
- определение критериев оценки желательности и нежелательности поведения членов организации.

Следует заметить, что здесь речь идет именно о социокультурных, неформальных аспектах взаимодействия людей в организации. Скажем, границы отдела могут не совпадать с границами так называемой неформальной группы, а реальный фон отношений между мужской и женской «половинами» организации может быть весьма далек от формально декларируемого равенства полов.

Внешняя адаптация или формирование и развитие отношений с внешней средой организации осуществляется через решение таких задач:

- выработка миссии организации (как уже было отмечено, миссия отражает ведущие ценности организации, которые, в свою очередь, есть элемент культуры);
- определение системы организационных целей;
- определение способов взаимодействия с клиентами, партнерами и другими заинтересованными группами;
- выражение своих представлений об окружающем мире;
- формирование желательных представлений об организации во внешнем мире.

## **9.2 СОСТАВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Организационная культура – это достаточно аморфное образование, и иногда трудно выделить те части и элементы, которые можно было бы отнести только к ней. Кроме того, границы некоторых понятий тоже определены недостаточно четко, что создает трудности при выделении элементов организационной культуры.

### ***Философия и идеология организации***

Ядро организационной культуры составляют философия и идеология организации – основополагающие принципы, идеи и допущения, задающие смысл существования организации, отражающие суть отношения к сотрудникам и клиентам и являющиеся глубинным мотивом поведения сотрудников по отношению друг к другу, клиентам, конкурентам, партнерам.

Часто этот компонент организационной культуры называют «корпоративной религией». Частично философия и идеология выражаются в миссии организации, частично – в словах и действиях людей, но большей частью они укоренены в сознании и подсознании сотрудников настолько глубоко, что они часто даже не могут объяснить, почему так поступают и принимают такие решения.

Э. Шейн выделил основные допущения (предположения), которые, в зависимости от того, какой вариант доминирует в сознании (и подсознании) руководства и членов организации, определяют философско-идеологическую основу культуры конкретной организации (см. табл.).

Таблица – Основные допущения организационной культуры

Объект предположения	Варианты допущений
Отношение организации к своему окружению	Агрессивное, подчиненное или гармоничное
Природа человеческой активности	Человек проактивен (стремится доминировать), покорен судьбе (фаталист) или находится в гармонии с миром
Человеческая натура	Человек по природе: добр и лоялен, злобен и агрессивен или нейтрален
Реальность и истина	Как люди оценивают объективную реальность, и как они принимают истинность каких-то положений: проверяя, споря и приходя к консенсусу или принимая на веру
Суть человеческих отношений	Жизнь – это конкуренция и соперничество или жизнь – это сотрудничество и взаимопомощь; какая власть лучше – авторитарно-патерналистская или коллегиально-партиципативная.
Отношения «человек–группа»	Когда люди работают эффективнее: если состав группы гомогенен или разнообразен; индивид в группе должен быть активен и инициативен или конформен и «растворяться» в группе

Некоторые из этих допущений составляют основу определенных национальных культур, некоторые не имеют к национальным особенностям никакого отношения.

### ***Организационные ценности и нормы***

Ценности – это определенные моральные установки, стандарты и убеждения, разделяемые сотрудниками. Они определяют принципы взаимоотношений в организации и с внешним миром. На самом высшем уровне к ценностям относятся свобода, справедливость, честность, демократия, достаток, лояльность, доверие. Кстати, каждое из этих понятий имеет свой антоним и часто бывает так, что базовыми ценностями организации (например, в силу особенностей личности руководителя) будут недоверие, авторитаризм и

скрытность, базирующиеся на идеологическом допущении о природной лени и нечестности своих сотрудников.

Нормы – это некоторые неписанные правила поведения, знание которых позволяет членам организации вести себя в определенных ситуациях так, как от них ожидают. Нормы и правила организационной культуры существенно отличаются от формальных правил, устанавливаемых, скажем, уставом организации или контрактами (и которые, как было описано ранее, являются элементами другой подсистемы организации – механизмов координации).

Ценности и нормы находят свое выражение в следующих аспектах организационной деятельности, одновременно оказывая существенное влияние на них:

- цели как условия функционирования организации и как реакция на внешний мир;
- отношения с клиентами и конкурентами (вежливость, честность, выполнение обязательств, деловая этика и т.д.);
- ориентация социальной политики организации (поддержка сотрудников, забота о них и т.д.);
- отношения между сотрудниками (уважительность, гендерные отношения, отношение к молодежи и пожилым сотрудникам);
- дисциплина и организованность;
- отношения между руководством и подчиненными (открытость или закрытость, уважение или презрение, дистанция или фамильярность, «вы» или «ты», поощрение инициативности или конформизма и т.д.).

### ***Организационный климат***

Организационный климат – это понятие, пожалуй, наиболее трудно идентифицируемое, отражает особенности взаимоотношений между сотрудниками с социально-психологической точки зрения – напряженность, эмоциональность, агрессивность общения, особенности реагирования друг на друга и «чужих».

### ***Артефакты***

Артефакты составляют внешний, видимый слой организационной культуры. Это доступные наблюдению внешние выражения и предметы культуры, фетиши и т.д. Несмотря на то, что это наблюдаемые элементы организационной культуры, часто бывает, что их трудно расшифровать и понять смысл, особенно стороннему человеку. В каждой организации один и тот же артефакт может иметь свое значение. Тем не менее, анализ всей совокупности артефактов может

достаточно много сказать о культуре данной организации. Важно отметить, что по артефактам не стоит судить о том, насколько хороша или плоха организационная культура. Ее вообще нельзя оценивать только такими терминами.

Выделяют три группы артефактов.

#### *Физические артефакты*

Физические артефакты – это наиболее «видимые» и легко оцениваемые артефакты – конкретные объекты и предметы.

1 Здание, обстановка, дизайн интерьера (интерьер, выдержанный в стиле Людовика XIV или в стиле хай-тек могут создать довольно сильное впечатление о культурных предпочтениях и, в какой-то степени, о ценностях компании или, по крайней мере, ее руководства).

2 Одежда сотрудников (единая форма, или кто во что горазд).

3 Знаки отличия, награды (имеются в виду фирменные значки, шевроны, погоны; тип наиболее часто используемых наград – грамоты, призы и т.д.).

4 Логотипы, герб, эмблемы, бланки.

5 Расположение подразделений (на каком этаже кабинет руководителя, как сгруппированы отделы, как сидят сотрудники – в отдельных кабинетах или в большой секции).

#### *Поведенческие артефакты*

Поведенческие артефакты – это типичные для организации образцы и модели поведения в стандартных ситуациях. Эти артефакты более сложны по структуре и труднее поддаются «расшифровке» сторонними людьми.

1 Церемонии и ритуалы – это выверенные действия, создающие или отражающие какое-то событие. Р. Дафт выделяет 4 типа ритуалов: ритуалы перехода, облегчающие социализацию и адаптацию работника, ритуалы усиления, проводимые для укрепления статуса и социальной идентичности работника, ритуалы обновления, демонстрирующие динамику развития организации и напоминающие миру о ее успешном функционировании, ритуалы интеграции, развивающие чувство причастности и преданности организации.

2 Традиции и привычки.

3 Способы одобрения и наказания. Речь идет не о формализованных способах (например, КЗоТ РФ содержит исчерпывающий перечень возможных наказаний работников). Неодобрение можно выразить криком на подчиненного, а можно и просто нахмурить брови.

4 Герои и злодеи (отцы-основатели, ситуационные герои, «перебежчики», воры и т.д.). В любой достаточно долго существующей организации есть галерея героев и злодеев – тех, кто, соответственно, сделал что-то выдающееся (спас фирму в кризисной ситуации) или, наоборот, совершил ужасный поступок (ушел к конкурентам, уведя с собой самых преданных клиентов).

5 Тональность взаимодействия. Как сотрудники общаются друг с другом (например, неприязненно или радостно), с руководством (льстиво или достойно), подчиненными (фамильярно, по-дружески, на равных или свысока).

#### *Вербальные (словесные) артефакты*

Вербальные (словесные) артефакты – это, фигурально выражаясь, «слышимые» элементы организационной культуры.

1 Истории, мифы, легенды (о создателях и времени создания компании, о преодоленных трудностях и ситуациях и др.). Истории – это рассказы о реальных событиях, которые часто повторяются сотрудниками и используются для того, чтобы ознакомить новых работников с тем, что представляет собой организация. Легенды – это рассказы о событиях, которые, хотя и имели место, но обросли вымышленными подробностями. Мифы – это истории, которые, хотя и отражают идеологию и философию организации, но не подкреплены реальными фактами.

2 Жаргон, названия, клички – важный элемент культуры, помогающий выразить как отношение сотрудников к организации, ее руководству и своим коллегам, так и создать некий ореол вокруг своей организации или деятельности.

3 Анекдоты, шутки. С одной стороны, это те же истории, мифы и легенды, облеченные в максимально лаконичную и юмористическую форму, а с другой – опять же средство выражения своего отношения к работе, руководству и коллегам.

4 Способы формулирования и метафоры – это то, с чем сотрудники ассоциируют свою организацию, руководителей и коллег. Одно дело сказать: «Я работаю в шикарной фирме...» и совсем другое: «Я тут вкалываю в одной шарашке». Или, например, руководитель говорит: «Моя фирма, мои работники, мои подчиненные» или: «Наша фирма, мои коллеги».

#### *Факторы, влияющие на организационную культуру*

На формирование и развитие организационной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно с достаточной степенью условности разделить на три группы.

### *Личностно-поведенческие факторы*

Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры.

1 Личность лидера. Лидер организации, в силу статуса и выполняемой роли – эталон поведения. Остальные осознанно или подсознательно подстраиваются под него и, тем самым, формируют и поддерживают устойчивые поведенческие модели. Отношение к работе и стиль поведения руководителя, его реакция на критические ситуации (спокойная, истерическая, агрессивная), особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешние манеры и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов оргкультуры.

2 Управленческие акценты – это аспекты деятельности, на которых концентрируется внимание руководства, то, о чем часто говорится как об имеющем важнейшее значение для фирмы. Например, внимание акцентируется на деньгах, прибыли, затратах или на качестве продукта и максимальном удовлетворении потребителей. Это основа для создания новых норм и критериальной базы поведения людей.

3 Индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников. Из всей совокупности таких характеристик наибольшее влияние на организационную культуру оказывает общий уровень развития работников, их профессиональная компетентность и образование.

### *Структурно-нормативные факторы*

Структурно-нормативные факторы – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами.

1 Миссия, цели и стратегия организации. Проблемы взаимовлияния стратегии и организационной культуры подробно рассматриваются в стратегическом менеджменте.

2 Структура организации. В формализованных и иерархичных структурах формируется так называемая бюрократическая культура, в гибких структурах – более демократичная культура. Закрепляясь, структура становится элементом и хорошим показателем сложившейся организационной культуры. Физическая структура (расположение помещений) и внутренний дизайн также влияют на организационную культуру. Создавая определенное настроение,

формируя и поддерживая стиль общения, этот фактор в конечном итоге оказывает влияние на формирование и закрепление представлений сотрудников о ценностях фирмы.

3 Коммуникационные каналы и организационные процедуры – это степень официальной регламентации, документооборот, количество издаваемых распоряжений и поводы, по которым они издаются, отчеты и планы, формы и циркуляры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации.

4 История фирмы. Так же, как и история страны или цивилизации оказывает воздействие на культуру общества или нации, так же корпоративная история оказывает воздействие на организационную культуру.

5 Принципы стимулирования. Осознав, по каким принципам происходят поощрения и наказания, сотрудники быстро формируют у себя представление о том, что такое хорошо, а что такое плохо. При этом они становятся носителями культуры и закрепляют ее.

6 Принципы отбора, продвижения и увольнения. В силу различного восприятия тех или иных действий руководство может по-разному оценивать их и, соответственно, принимать решения. Скажем, критериальной базой продвижения по службе может быть льстивость и желание угодить начальству (вне зависимости от компетентности), а может, наоборот, способность обосновано и аргументировано возразить шефу, отстояв свою точку зрения на путь развития организации или ситуации.

#### *Внешние факторы*

Внешние факторы – это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация. В большинстве государств (даже в экономически развитых) существует так называемая теневая экономика. Это совершенно особая культура, связанная с необходимостью «оптимизации» налогообложения (проще – ухода от налогов), увода прибыли, взаимодействия с криминальными «крышами» и т.д. Все это накладывает сильный отпечаток на ценностную и идеологическую подсистемы организационной культуры. Высокая инфляция, неравенство конкурентных условий и доступа к ресурсам, сильное влияние государства на экономику и рынок тоже способствуют формированию особой организационной культуры. Особенности деятельности законодательных и правоохранительных органов – еще один фактор, способный существенно изменять организационную культуру.



Коррупция, а точнее – отношение к ней людей, также важный внешний фактор формирования организационной культуры. Если, как, например, в России и ряде стран бывшего СССР, люди считают взятки чиновникам, милиции, врачам, учителям неизбежными и приемлемыми, то это, естественно, накладывает сильный отпечаток на идеолого-ценностную подсистему организационной культуры.

К внешним можно отнести факторы, связанные с конкурентной и потребительской средой. Например, агрессивная политика конкурентов будет провоцировать компанию на поиск путей противодействия, которые будут не менее агрессивными и жесткими, формируя, таким образом, полувоенную культуру. Степень платежеспособности клиентов данной организации, их собственный образовательный и культурный уровень также неизбежно будут способствовать формированию соответствующей культуры в организации.

Особая группа факторов, оказывающих зачастую определяющее влияние на организационную культуру – это национальные особенности.

### **9.3 НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Организационная культура формируется под сильным влиянием культуры той страны, в которой эта организация функционирует. Правда, идущие сейчас процессы глобализации бизнеса способствуют тому, что происходит взаимопроникновение и интеграция культур. Предприниматели США перенимают некоторые элементы японской организационной культуры и наоборот. В российском бизнесе можно увидеть проявления как американской или европейской, так и японской моделей организационной культуры, хотя идут разговоры о формировании своей собственной, российской и уж, естественно, лучшей, культуры.

#### *Отношение к природе*

Разные национальные культуры предполагают разное отношение к природе. Для западно-христианской (антропоцентрической) цивилизации характерно отношение доминирования над природой. Оно хорошо выражено во фразах: «Человек – венец творения» и «Человек – мера всех вещей». Условным эталоном культуры доминирования считают американскую и, отчасти – североевропейскую.

Для ряда восточных цивилизаций и культур (арабской, например) характерно отношение предопределения: человеческое поведение предопределено природой и человек находится в абсолютной зависимости от сил

природы. Ряд авторов относит к такому типу некоторые средиземноморские и производные от них культуры – иберийскую (испано-португальскую) и латиноамериканскую.

Гармоничные отношения в большей степени характерны для японской, китайской и производных культур.

Преобладание той или иной культуры отношения к природе отражается, например, в реакции на неуспех или критические ситуации. В доминантных культурах причину неуспеха, как правило, связывают с человеком и обязательно ищут виноватого, а в преопределенных – с внешними обстоятельствами (судьбой).

#### *Отношение ко времени*

В ряде организационных культур – американской, североевропейской и других, время рассматривается как ограниченный ресурс, который надо беречь, нужно ценить каждую минуту и не тратить его попусту. В таких культурах велика роль тщательного планирования, царит культ точности, пунктуальности и исполнительности. Опоздания и затяжки встреч и совещаний рассматриваются как серьезные нарушения деловой этики. Выражение «время – деньги» могло появиться только в рамках такой культуры.

В других культурах – южно-европейской (и латиноамериканской), арабской, центрально-азиатской – время расценивается как неограниченный и неисчерпаемый ресурс или как поток, на который никак нельзя повлиять. Российская бизнес-культура в этом смысле очень ситуативна. С одной стороны, есть пословица «работа не волк, в лес не убежит», с другой – «не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня».

Для второго типа культур четкое планирование и рациональность в постановке целей нехарактерны, здесь больше полагаются на ситуации или на случай. Опять же знаменитое русское «авось» может служить иллюстрацией к этому.

#### *Отношения к действиям*

Одни культуры нацелены на результат – неважно, как и когда ты что-то делаешь, важен конечный результат. Опять же американский бизнес – характерный пример доминирования культуры результата.

Для других культур характерно внимание к процессу (культура бытия), к деталям и нюансам.

Яркий пример различия культур в этом аспекте – отношение к приему пищи. Для одних народов не имеет значения сам процесс еды, важно побыстрее

насытиться, а для других важно длительное застолье, сопровождаемое беседами, тостами и т.д.

В бизнесе это отражается на методах и способах контроля, на принципах оценки работы и продвижения по службе.

#### *Сила традиций и ритуалов*

Для одних культур характерно пренебрежение к церемониям, ритуалам и социальным формальностям. Скажем, американцы или скандинавы предпочитают во время деловых встреч и переговоров избегать помпезности и избыточных, на их взгляд, церемониалов.

В других культурах, например, латиноамериканской или китайской, отмечается повышенная приверженность к сопровождению любых деловых мероприятий особыми церемониями и ритуалами.

#### *Влияние религии*

О влиянии религии на деловые отношения и способы ведения бизнеса писал еще М. Вебер. В современном мире можно выделить культуры, где религиозные нормы оказывают определяющее влияние. Например, арабские бизнес-культуры испытывают сильное влияние ислама. Это объясняется тем, что Коран, например, запрещает рибу – дачу денег в долг под проценты. Есть также ряд ограничений на участие в бизнесе женщин, а также принцип закята – обязательных отчислений мусульманских бизнесменов на благотворительность.

Определенное религиозное влияние испытывают азиатские (немусульманские) культуры. В деловой культуре Индии, Китая, Японии ощущается влияние индуизма, буддизма и синтоизма, в оргкультуре некоторых европейских (Польша, Испания) и латиноамериканских стран чувствуется влияние католицизма.

Большая часть организационных культур практически не испытывает религиозного влияния. К таким культурам можно отнести американскую, британскую, германскую и даже российскую. Хотя российская деловая культура сейчас представляет собой странную и причудливую смесь весьма разнообразных культур с сильным привкусом советского: достаточно привести примеры привлечения православных священников к освящению нового офиса, выставочной экспозиции и т.д., посещения церковных служб по праздникам, при этом никаких существенных признаков воцерковленности и религиозности у нашей бизнес-элиты не отмечается.

#### *Лингвистические и коммуникационные особенности*

Здесь речь идет о различиях в трактовке и понимании каких-то слов, жестов, символов. Имеются в виду особенности обращений (по именам, именам-отчествам, фамилиям и т.д.), вербальные формулы приветствий, титулование и т.д.

Яркий пример – свастика (для индийцев она означает одно, для европейцев – совсем другое). Известны также примеры, когда попытка одной американской фирмы оформления товара с использованием традиционных арабских орнаментов (несущих в себе глубинный смысл, связанный с Кораном), вызвала протесты исламских государств.

#### 9.4 ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Классификация организационных культур – довольно сложная проблема. Дело в том, что организационная культура многомерна, т.е. описывается многими параметрами, и бывает трудно выделить какой-то один или, по меньшей мере, несколько, чтобы сгруппировать все многообразие культур.

Можно классифицировать культуры, исходя из критериев Г. Хофштеде (что он, собственно, и сделал), можно, исходя из сопоставления различных диагностических параметров.

Тем не менее, в организационной теории делались и делаются попытки более обобщенных типологий организационных культур.

В одной из них типы организационных культур выделяются на основе сочетания двух факторов, которые также отражены в перечне диагностических параметров: требований внешней среды и фокуса стратегии (см. табл.).

Таблица – Типы организационных культур

Фокус стратегии	Требования внешней среды	
	Гибкость	Стабильность
Вне организации	Адаптивная / предпринимательская культура	Культура стратегической задачи
Внутри организации	Клановая культура	Бюрократическая культура

Внешняя среда может требовать от организации гибкости и высокой адаптивной способности или стабильности. А фокус стратегии (куда в большей степени обращено внимание организации) может находиться внутри или вне организации.

Организации с адаптивной культурой ориентированы на потребителей и партнеров и способны быстро реагировать на изменения во внешней среде. Для них характерны инновации, гибкость и инициатива сотрудников.

Организация с культурой стратегической задачи ориентирована на относительно стабильные рыночные сегменты и потребительские группы; в них четко прописаны (и достигаются) цели, связанные с ростом продаж, увеличением доли рынка. Эти фирмы характеризуются также четко выдержанными технологиями работы и разделением труда.

В клановых культурах внимание работников концентрируется на вовлеченности всех в общее дело, на лояльности и коллективной ответственности за результат. Критерий успеха такой организации – удовлетворенность людей и их причастность к деятельности.

Бюрократические культуры эффективны в стабильной среде, они основаны на выверенных процедурах организации работы и упором на соответствие внутренним нормам, правилам и традициям.

Другую классификацию, основанную на доминировании тех или иных элементов организационной среды, предложил Чарльз Хэнди. Он выделил также четыре типа организационных культур, ассоциировав их с греческими богами, характер которых, по мнению Ч. Хэнди, наиболее точно соответствует определенному типу культуры.

*Культура власти, или культура Зевса.* В такой культуре доминирует руководитель, он оказывает определяющее влияние на деятельность организации. Чаще всего это маленькие, динамичные и инновационные организации, созданные этим руководителем. Организации, в которых доминирует такая культура, часто относятся к категории харизматичных или, по терминологии Г. Минцберга, – к предпринимательским (простым).

*Культура роли (процедуры), или культура Аполлона.* В этой культуре вся деятельность организации и ее членов четко регламентирована и формализована. В ней четко описаны должностные обязанности, правила и процедуры работы и принятия решений. Это аналог бюрократической культуры из вышеприведенной классификации. Она чаще всего встречается в органах власти, промышленных гигантах и подобных им, а также других организациях, работающих в относительно стабильной и предсказуемой внешней среде.

*Культура заданий, или культура Афины.* Внимание руководства и персонала сконцентрировано на выполнении задач и проектов, и организация строится вокруг команд и проектных групп. Такая культура характерна для

венчурных, высокотехнологичных, исследовательских, консалтинговых организаций – организаций, где особую роль играют знания и профессионализм персонала.

*Культура личности, или культура Диониса.* В фокусе этой культуры – личность. Как правило, такая культура господствует в творческих, «звездных» организациях или общественных ассоциациях, ориентированных на возможно полное удовлетворение потребностей их членов. Можно сказать, что такая культура характерна для адхократических организаций.

Организационная культура большей частью – продукт человеческой деятельности. Но, будучи подсистемой организации, она в достаточно большой степени определяет функционирование остальных подсистем. Так, например, используются термины «технологическая культура» и «управленческая культура», относящиеся, соответственно, к организационным технологиям и механизмам координации.

Трудно также переоценить значение организационной культуры для достижения эффективности организации. В следующих главах мы еще вернемся к вопросу о взаимовлиянии организационной культуры и эффективности организации, культуры и организационной структуры, культуры и организационной динамики.

### *Резюме*

Организационная культура – это система ценностей, убеждений, поведенческих моделей и способов осмысления окружающего мира, которая в той или иной степени разделяется всеми членами организации и преподносится ее новым членам как правильная.

Организационная культура выполняет в организации две важнейшие функции: внутренняя интеграция и внешняя адаптация.

Среди ключевых элементов организационной культуры можно выделить:

- Философия и идеология организации
- Организационные ценности и нормы
- Организационный климат
- Артефакты

Факторы, влияющие на организационную культуру:

- Личностно-поведенческие факторы
- Структурно-нормативные факторы
- Внешние факторы

Организационная культура формируется под сильным влиянием культуры той страны, в которой эта организация функционирует.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

1 Опишите место организационной культуры во внутренней среде организации.

2 Приведите, используя описания организаций в деловой прессе, примеры реализации функций организационной культуры.

3 Какие, по Вашему мнению, допущения характерны для культуры современных российских организаций?

4 В каких аспектах деятельности организации находят свое отражение ценности и нормы? Проиллюстрируйте на конкретных примерах.

5 Перечислите все возможные артефакты, отражающие организационную культуру Вашего вуза.

6 Приведите примеры воздействия перечисленных в главе факторов на формирование организационной культуры.

7 Отражаются ли на культуре российских предприятий национальные особенности народов России? Как именно?

8 Какой тип организационной культуры характерен для организации, в которой работаете Вы, Ваши родители или друзья (по двухфакторной модели, по модели Ч. Хэнди)?

9 Объясните метафоричные названия типов культур, которые использовал в своей классификации Ч. Хэнди.

10 Докажите, что организационная культура играет одну из важнейших ролей в успешном функционировании современной организации.

11 Какая культура, по Вашему, подойдет лучше всего к следующим окружениям: а) Стабильное окружение; б) Изменяющееся окружение; в) Угрожающее, враждебное окружение.

### ***Задания для работы на семинаре***

#### **1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

а) Модель типовых переменных Т. Парсонса как инструмент анализа культуры организации;

б) Модель Г. Хофштеде и ее роль в анализе организационной культуры;

в) Модель Камерона-Куина;

г) Матрица Н. Тичи и ее практическое применение;

- д) Трехуровневая модель культуры Э. Шайна;  
 е) Место и роль российской бизнес-культуры в системе измерений Г. Хофштеде.

**2 Перечислите максимально возможное количество артефактов, замеченных Вами в университете или другой знакомой Вам организации: А: физических; Б: вербальных; В: поведенческих.**

**3 Выполните тест, с помощью которого оцените, к какому типу управляющих относитесь Вы сами.**

*Инструкция:*

Приведенные ниже фразы отображают различные формы управленческого поведения.

Ответьте по каждому пункту так, как вы вероятнее всего действовали бы как руководитель рабочей группы.

Отметьте кружочком тот вариант, по которому вероятнее всего вы бы действовали в изображенной ситуации: (В) всегда, (Ч) часто, (И) иногда, (Р) редко, (Н) никогда.

Запомните номер своего теста \_\_\_\_\_

№	Вопрос	Варианты ответа
1	Вероятнее всего был бы председателем группы	ВЧИРН
2	Решился бы на сверхурочную работу	ВЧИРН
3	Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе	ВЧИРН
4	Поддерживал бы одинаковые способы деятельности	ВЧИРН
5	Разрешил бы членам группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить	ВЧИРН
6	Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы	ВЧИРН
7	Говорил бы как представитель своей группы	ВЧИРН
8	Побуждал бы членов группы к большему старанию	ВЧИРН
9	Испытывал бы свои идеи в группе	ВЧИРН
10	Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представляется наилучшим	ВЧИРН
11	Много работал бы в надежде на повышение	ВЧИРН
12	Терпел бы оттяжки и неуверенность	ВЧИРН
13	В присутствии посетителей говорил бы от имени группы	ВЧИРН
14	Хочу поддерживать высокий ритм работы	ВЧИРН
15	Даю работникам возможность работать с развязанными руками	ВЧИРН
16	В конфликтных ситуациях в группе действую как	ВЧИРН



	посредник	
17	Утопаю в деталях	ВЧИРН
18	Представляю группу в ее отношениях с внешним миром	ВЧИРН
19	Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий	ВЧИРН
20	Решаю, что делать и как делать	ВЧИРН
21	Побуждал бы к увеличению производства	ВЧИРН
22	Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которые мог бы оставить себе	ВЧИРН
23	Обычно дела идут так, как я предсказывал	ВЧИРН
24	Разрешаю группе выдвигать много инициатив	ВЧИРН
25	Даю членам группы определенные задания	ВЧИРН
26	Хочу вносить изменения	ВЧИРН
27	Прошу членов группы работать интенсивнее	ВЧИРН
28	Доверился бы тому, что члены группы хорошо используют способность критически мыслить	ВЧИРН
29	Составил бы график работы	ВЧИРН
30	Отказался бы объяснять свои действия	ВЧИРН
31	Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на благо	ВЧИРН
32	Разрешаю группе самостоятельно определять свой ритм работы	ВЧИРН
33	Призвал бы группы превысить достигнутые рекордные показатели	ВЧИРН
34	Действовал бы, не советуясь сначала с группой	ВЧИРН
35	Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные инструкции и правила	ВЧИРН

*Обработка результатов теста:*

1 Обведите кружочком следующие номера вопросов: 3, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.

2 Напишите цифру 1 перед номерами тех отмеченных вопросов, на которые вы ответили бы (Р) редко или (Н) никогда.

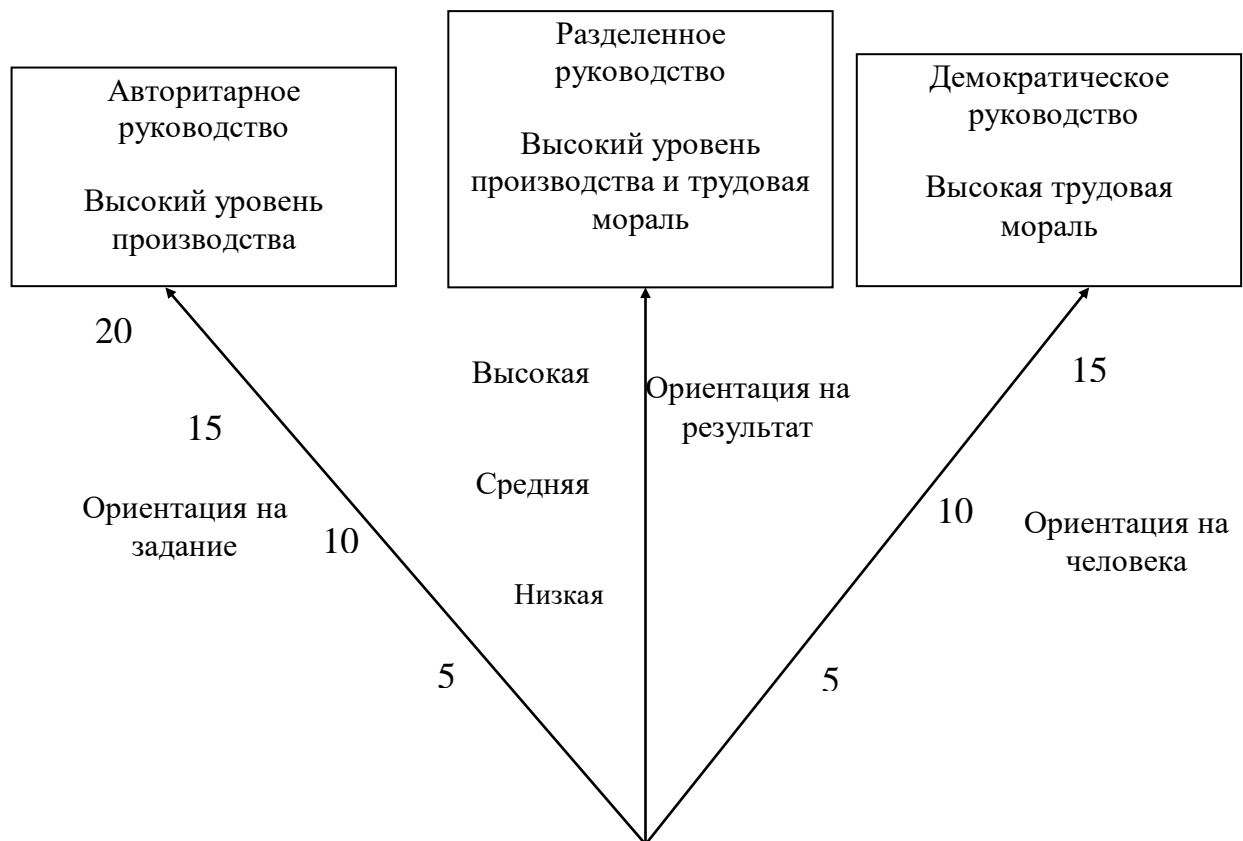
3 Напишите также цифру 1 перед номерами тех неотмеченных вопросов, на которые вы ответили (В) всегда или (Ч) часто.

4 Обведите кружочком цифры 1, стоящие перед следующими вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 13, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5 Подсчитайте число отмеченных кружочком цифр 1. Это количество очков показывает степень вашей направленности на людей. Отметьте это количество очков на стрелке, отражающей акцент на людей (рисунок на следующей странице).

6 Подсчитайте число неотмеченных цифр 1. Это отражает степень вашей направленности на дело. Также отметьте это количество очков на стрелке, отражающей акцент на дело.

После выполнения теста важно сделать выводы под руководством проводившего тест или индивидуально.



#### 4 Отметьте правильные утверждения

№ п/п	Утверждения	Отметка
1	Внимание ученых на феномен организационной культуры впервые было обращено в 70 гг. XX в.	
2	Организационная культура выполняет в организации интегративную функцию	
3	Артефакты составляют внешний, видимый уровень организационной культуры	
4	Церемонии и ритуалы относятся к группе физических артефактов	

5	К внешним факторам, оказывающим влияние на культуру в организации можно отнести действия контролирующих органов и конкурентов	
6	Для восточной культуры характерно стремление доминирования над природой	
7	В американской субкультуре время трактуется как неограниченный ресурс	
8	В «индивидуалистской» культуре отношения между администрацией и работниками основываются на учете личного вклада работника	
9	Бюрократические культуры эффективны в стабильной среде	
10	«Культура Зевса» чаще всего встречается в органах власти, промышленных предприятиях, в стабильной и предсказуемой внешней среде	

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Дятлов А.М. Общий менеджмент. Концепции и комментарии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник. 4-е издание. М., 2006.

Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.

## 10 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

*Ключевые слова:* конфигурация, координация, стратегический апекс, техноструктура, срединная линия, вспомогательный персонал, операционное ядро, идеология, взаимная подгонка, прямое управление, стандартизация рабочего процесса, стандартизация конечного результата, стандартизация умений, стандартизация норм поведения.

### 10.1 СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИХ РОЛИ И МЕСТА В ОРГАНИЗАЦИИ И ВЗАИМОСВЯЗЕЙ МЕЖДУ НИМИ

Любая организованная деятельность связана с двумя фундаментальными и противоположными требованиями: *разделение труда* на различные задачи, которые должны быть выполнены, и *координацией* действий по их выполнению.

*Структуру организации можно определить просто как сумму способов разделения труда на конкретные задания и способов координации в выполнении этих заданий.*

Суть конфигурационного подхода, разработанного Генри Минцбергом: *элементы структуры должны подбираться таким образом, чтобы достичь внутреннего соответствия или гармонии, а также необходимого (достаточного) соответствия организации той ситуации, в которой она находится, – ее размеру, возрасту, характеру внешней среды, в которой она функционирует, техническим системам, которые она использует и т.д.* По Г. Минцбергу, «как параметры модели, так ситуационные факторы должны быть сгруппированы так, чтобы создать то, что мы будем называть в дальнейшем *конфигурациями*».<sup>3</sup>

В зависимости от подбора параметров модели и ситуационных факторов можно создать различные конфигурации и в принципе в достаточно большом количестве. Центральная идея темы – объяснить большинство тенденций в эволюции организаций на основе конфигурационного подхода.

*Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними.*

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg. Structure in Fives. Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1983, p.2.



Рис. 8 Шесть основных составляющих организации

*Операционное ядро* – то, где производится основная часть работы по производству выпускаемых организацией товаров и предоставляемых услуг, то, где работники осуществляют сборку автомобилей, а хирурги – операции по удалению аппендицита.

*Стратегическая вершина (апекс)* – это место обитания высшего звена руководителей, т.е. то, откуда осуществляется управление организацией с точки зрения общей перспективы.

*Среднее звено* – состоит из тех руководителей, которые осуществляют непосредственную линейную связь между стратегической вершиной и операционным ядром.

*Техноструктура* – включает персонал специалистов, аналитиков, которые создают системы, с помощью которых официально разрабатываются и контролируются рабочий процесс и результаты деятельности других сотрудников организации.

*Вспомогательные службы* – состоят из тех специалистов, которые способствуют выполнению задач организации за пределами основного рабочего потока – в типичной производственной фирме – все, начиная с персонала кафетерия и отдела обработки корреспонденции до отдела по связям с общественностью и юристов.

*Идеология* – составляет шестую часть, нечто вроде ореола убеждений и традиций, который окружает всю организацию. Идеология задает направление формирования традиций и убеждений организации, которые отличают ее от всех

остальных, придают ей жизненную силу, наращивают «плоть» на «скелет» структуры.

Итак, мы перечислили шесть базовых частей любой организации (рис. 8) Г. Минцберг изобразил эти три части в виде непрерывного образования для того, чтобы показать, что обычно они объединены при посредстве единой цепочкой формальных властных полномочий. Техноструктура и вспомогательный персонал изображены по обе стороны от основного «ствола», что подчеркивает их косвенную связь с основной линией власти и опосредованное влияние на операционное ядро. Идеология изображена в виде ореола, гало, окружающего систему в целом.

Все эти сотрудники работают внутри организации, обеспечивая возможность принятия ею решений и осуществления определенных действий. Это штатные сотрудники, занятые полный рабочий день, или в некоторых случаях – добровольные помощники. Всех их можно рассматривать как фигуры влияния, которые все вместе образуют внутреннюю коалицию, или систему, в пределах которой индивиды соперничают между собой по поводу распределения власти в организации, борются за расширение своих полномочий.

Кроме того, попытки определенным образом воздействовать на организацию, повлиять на ее решения предпринимаются и извне. В группу внешних фигур влияния, действия которых создают вокруг организации некое силовое поле, могут входить ее собственники, профсоюзы и другие ассоциации наемных работников, поставщики, клиенты, партнеры, конкуренты, а также разного рода общественные силы – правительственные организации, группы с особыми интересами и т. д. Все вместе они образуют внешнюю коалицию.

## **10.2 ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ МЕХАНИЗМОВ КООРДИНАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

При помощи шести механизмов координирования описываются основные способы координации работы организации. Два из них носят случайный характер, зависят от обстоятельств, не поддающихся контролю; четыре остальные связаны с различными формами стандартизации.

*Взаимное приспособление* – координация работы достигается посредством простого процесса неформального общения.

На рис.9а механизм «Взаимное приспособление» показан в виде стрелки между двумя операторами. Ясно, что взаимное приспособление применяется в простейших организациях – это наиболее простой способ координации. Но, парадоксально, что этот способ также применяется и в самых сложных

организациях, поскольку только на него можно положиться в чрезвычайной ситуации, например, такой как попытка запустить человека на Луну в первый раз.

*Прямое/ непосредственное управление* – когда один человек осуществляет координацию, отдавая приказы другим. Применяется тогда, когда вместе должны работать несколько человек. На рис.9б лидер показан как руководитель, отдающий приказание. Приказание показаны в виде стрелок.

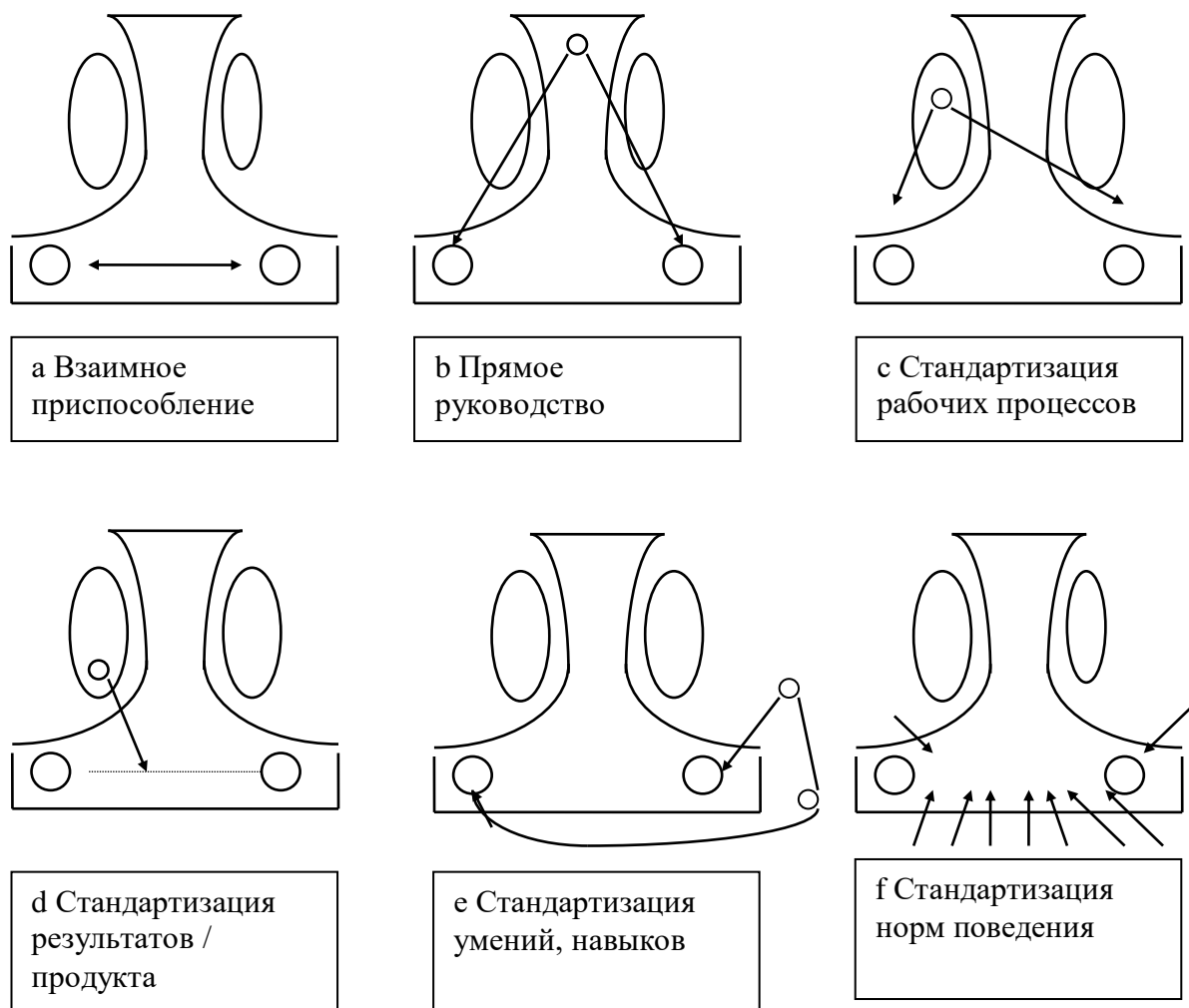


Рис. 9 Шесть основных механизмов координации

*Стандартизация рабочего процесса*, а именно, программирование непосредственного содержания работы, процедур, которым нужно следовать. Как показано на рис. 9с, чаще всего программирование работы разных людей с целью достижения тесной координации входит в обязанности аналитика.



*Стандартизация конечного результата* означает спецификацию, но не того, что следует делать, а конечного результата. В этом случае взаимодействие между деятельностью различных людей предопределено заранее. Такие стандарты в основном разрабатываются аналитиками, рис. 9d.

*Стандартизация умений.* Стандартизации подвергается сам сотрудник, а не процесс работы или конечный результат. Он или она набирают определенные знания и умения, которые затем последовательно применяют во время работы. Стандартизация такого рода, как правило, имеет место за пределами организации – например, в профессиональной школе или университете, до того, как сотрудник впервые принимается на работу – указано на рис. 9e.

*Стандартизация норм* означает, что сотрудники разделяют ряд общих для них убеждений и на основании этого могут достичь координации деятельности, как показано на рис. 9f. Например, если каждый член религиозного ордена разделяет убеждение о важности обращения в веру новых людей, тогда все будут действовать вместе для достижения этой цели.

Эти механизмы координирования, как основные средства, служащие для связи разделенной в соответствии с этим принципом работы, являются самыми основными элементами структуры – цемент, который не дает организации распасться.

### *Резюме*

Перечисленные нами базисные части и координационные механизмы могут рассматриваться как базовые элементы структуры, скрепы, в отсутствие которых невозможна целостность организации. Они расположены нами в порядке возрастания жесткости: по мере того как усложняется организационная деятельность, трансформируются и координационные механизмы. От взаимной подгонки (как простейшего механизма) к прямому надзору, затем к стандартизации (предпочтительнее – стандартизации труда или норм) и, наконец, вновь к взаимной подгонке. Но ни одна организация не может в полной мере полагаться лишь на единственный механизм согласования. Практически в каждой развитой организации присутствуют все описанные нами механизмы. Для нашего исследования большое значение имеет то обстоятельство, что многие организации делают акцент на какие-то определенные координационные механизмы (в зависимости от стадий развития).

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1 Охарактеризуйте шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними: операционное ядро, стратегическая вершина, среднее звено, техноструктура, вспомогательные службы, идеология.



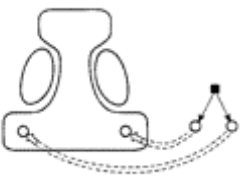
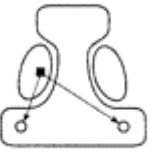
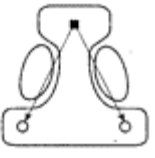
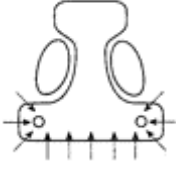
2 Объясните шесть основных механизмов координации в организации. Взаимное приспособление. Прямое управление. Стандартизация рабочего процесса. Стандартизация конечного результата. Стандартизация умений. Стандартизация норм поведения.

### **Задания для работы на семинаре**

#### **1 Отметьте правильные утверждения**

№	Утверждения	Отметка
1	В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность	
2	Помощники руководителя, его секретари и ассистенты входят в стратегический апекс организации	
3	Бригадиры, находящиеся непосредственно над подчиненными им операторами, входят в операционное ядро	
4	Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке – они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками	
5	Типография университета относится к техноструктуре	
6	Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций	
7	Прямой контроль способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на менеджеров среднего звена	
8	Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение (спецификацию) или программирование результата труда	
9	Когда специфицируется процесс труда – принято говорить о стандартизации выпуска	
10	Стандартизация навыков и знаний (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников	

**2 Установите соответствие между названием и координационным механизмом**

Название	Координационный механизм
А) взаимная подгонка	1 
Б) стандартизация труда	2 
В) стандартизация норм	3 
Г) стандартизация навыков	4 
Д) прямой надзор	5 
Е) стандартизация выпуска	6 

**3 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

*Эксперимент на предприятии «Вольво»*

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов

за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружались трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта.

Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 – 20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. кв.м.

Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему

производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 – 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 70% всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор.

Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

*Вопросы к ситуации:*

1 Какой механизм координации использовался на предприятии компании в 50-60 гг.?

2 Какой механизм координации стал доминирующим на вышеописанном предприятии в 70 гг. В чем его плюсы и минусы?

3 Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

4 Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

*Источник:* Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю. Васильева. М. 2005.

**4 Назовите шесть основных составляющих организации** на примере приведенной ниже структуры управления предприятием. Какие механизмы координации используются в этой организации?



**5** На рисунке, изображенном ниже, приведено пять частей производственной фирмы. Все ее должности и подразделения сгруппированы по этим частям. Задание: Изобразите логотип, заполните его, используя в качестве примера любую знакомую вам организацию.



*Пять частей производственной фирмы (логотип)*

### **Рекомендуемая литература**

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2003.



Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.

## 11 СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ

*Ключевые слова:* централизация, децентрализация, матричная структура, органиграмма, социализация, индоктринация, тренинг.

В структурировании организаций конструирование означает включение тех рычагов, которые влияют на разделение труда и координацию деятельности. В этом разделе мы рассмотрим десять таких рычагов или «параметров конструирования», которые распадаются на четыре основные группы.

Первый имеет дело с проектированием индивидуальных позиций в организации и включает специализацию рабочих мест, установление формальных правил и требований в отношении подготовки и освоения культуры организации, соответствующих каждой должности.

Второй связан с конструированием «суперструктуры» или скелета организации и включает определение основных принципов, в соответствии с которыми группируются отдельные должности и структурные единицы, а также устанавливается размер структурной единицы.

Третий имеет дело с проектированием горизонтальных связей с тем, чтобы «нарастить мясо» на скелет и включает два параметра конструкции – системы планирования и контроля и механизм коммуникации.

Последний рычаг связан с конструированием системы принятия решений в организации и включает параметры конструкции, которые мы называем вертикальной децентрализацией и горизонтальной децентрализацией.

Таблица – Параметры проектирования

Группа	Параметр проектирования	Связанные понятия
Проектирование индивидуальных позиций	Специализация рабочих мест Установление формальных правил поведения Обучение Индоктринация	Основное разделение труда Стандартизация процесса работы Система регулируемых потоков Стандартизация умений
Проектирование структуры всей организации	Группирование структурных единиц	Прямое руководство Административное разделение труда Системы формальной власти, регулируемые потоки, неформальное

	Размер единицы структурной	общение и рабочие созвездия. Органиграмма. Система неформального общения. Непосредственный (прямой) контроль. Масштаб контроля.
Проектирование горизонтальных связей	Системы планирования и контроля  Механизмы взаимодействия	Стандартизация конечного результата Система регулируемых потоков  Взаимное приспособление Системы неформального общения, скопление работы и процессы принятия решения на данный момент
Проектирование систем принятия решения	Вертикальная децентрализация  Горизонтальная децентрализация	Административное разделение труда Системы формальной власти, регулируемые потоки, рабочие созвездия и процессы принятия решения «по ситуации» – «ad hoc» Административное разделение труда Системы неформального общения, рабочие созвездия и процессы принятия решения «по ситуации» – «ad hoc»

## 11.1 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОЗИЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.1.1 Определение задач и выбор способа разделения работ в организации

С точки зрения проектирования организации главное – это решить, что будет делать каждый из сотрудников, как много конкретных задач будет соответствовать каждому из них, и какой масштаб контроля над этими задачами должен иметь тот, кто выполняет эту работу. Определяя эти аспекты специализации рабочих мест, человек, проектирующий организацию, в сущности, устанавливает разделение труда в организации.

Рабочие места с немногочисленными и узкими задачами, как правило, называют горизонтально специализированными, а с многочисленными и «широкими» задачами – горизонтально расширенными. Работы, которые почти не контролируются теми, кто их выполняет, которые работник выполняет, не задумываясь, как и почему, – называют вертикально специализированными. Те,

которые находятся под полным контролем работника, называют вертикально расширенными. Работы, расширенные как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении, иногда называют «углубленными», тенденция проводить расширение в обоих направлениях известна как качество рабочего процесса.

### ***11.1.2 Определение формальных правил и требований.***

#### ***Бюрократические/механистические организации. Органические организации***

Организации формализуют нормы поведения своих сотрудников, для того, чтобы снизить изменчивость поведения и, в конечном счете, иметь возможность предсказывать и контролировать его. Таким образом, формализация норм поведения представляет собой также способ достижения специализации в вертикальном направлении.

Организации, которые для достижения координации полагаются в основном на формализацию норм поведения, как правило, называют "бюрократическими", слово, которое само по себе в повседневной речи несет очень сильный негативный заряд. Однако здесь мы будем использовать более нейтральное определение. Структура *бюрократична* в той степени, в какой она, в целях координации деятельности, полагается на стандартизацию. Обратите внимание, что это определение включает любую форму стандартизации, а не только стандартизацию рабочего процесса. *Органичным* называют противоположный тип структуры, в терминах данной статьи тот, при котором наблюдается относительное отсутствие стандартизации.

#### ***Обучение***

Люди, которые должны выполнять поставленные задачи, должны пройти интенсивную подготовку до того, как начнут работать. Иными словами, они должны овладеть определенным стандартным объемом знаний и умений. Такое обучение может, конечно, проводиться и внутри самой организации, но чаще всего оно проводится в каком-то официальном учебном заведении (исключением являются знания или умения, которыми невозможно овладеть иначе, чем через систему ученичества, как, например, ремеслами). И поэтому третий аспект проектирования индивидуальных позиций предполагает решение, какое обучение должны пройти люди, которые будут занимать имеющиеся в организации различные позиции, и затем отбор прошедших соответствующее обучение «профессионалов» для заполнения этих позиций (или разработать собственные программы обучения, если это возможно).

Труд профессионалов может представлять собой высоко стандартизированный процесс, например, хирург, проводящий две или три операции по удалению аппендицита каждый день.

Другими словами, организация, в которой работают профессионалы, может быть очень бюрократичной, но с одной разницей, отличающей ее от бюрократии: здесь контроль над выполняемой работой в большей мере осуществляется самими работниками. Вывод: существует два различных типа бюрократии, один – в случае квалифицированного и другой – неквалифицированного труда.

### ***11.1.3 Индоктринация и социализация организации***

Социализацией «называется процесс, в ходе которого новый член организации знакомится с системой ценностей, нормами, характером поведения, принятыми в обществе, организации или группе, членом которой он становится» (Э. Шейн). Социализация в большей мере проходит в организации неформально и неофициально. Частично социализация проходит и в более формальном виде через процесс, известный как индоктринация. В качестве параметра при проектировании индивидуальных позиций индоктринация во многих случаях напоминает обучение. Она также происходит в основном вне работы – часто до того, как человек начинает работать – и также имеет целью трансформацию существующих стандартов во внутренние убеждения. Но стандарты отличаются один от другого. Они связаны не со стандартным объемом знаний и умений, а с нормами, принятыми в самой организации – ее ценностями, убеждениями, манерой выполнения задач, всем тем, что называют внутренней «культурой» организации. И поскольку такие стандарты уникальны в каждой отдельной организации, индоктринация должна проходить в стенах конкретной организации под полным контролем работающего в ней коллектива.

Индоктринация важна для любой организации с сильной системой убеждений – часто называемой *идеологией*.

Этот термин означает формализованное приобщение к культуре организации новых членов.

## 11.2 КОНСТРУИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.2.1 Группирование работ в организации и формирование структурных единиц

Отдельные позиции необходимо объединить в структурные единицы, во главе каждой из которых будет свой собственный руководитель, а эти структурные единицы будут объединяться в еще более крупные подразделения, пока во главе всей организации не будет стоять один-единственный руководитель – главный управляющий стратегической вершины. Таким образом, конструируется иерархия власти, через которую проходит поток формальной власти, контролирующей принятие решений и выполняемые действия.

Эта иерархия, как правило, представляется в виде схемы организации – *органиграммы*. Она показывает, как отдельные виды работ группируются в структурные единицы и как осуществляется распределение власти между этими структурными единицами.

Формирование структурных единиц – это основной способ координирования работы в организации, т.к. дает возможность:

- а) установить систему общего контроля отдельных должностей и структурных единиц;
- б) использовать общие ресурсы;
- в) оценивать деятельность на основании общих параметров (например, стандарты выпуска готовой продукции);
- г) размещать членов данных структурных единиц в непосредственной близости друг от друга, что способствует процессу взаимного приспособления между ними.

Шесть различных оснований для группировки позиций и структурных единиц: *по знаниям и умениям, по процессу работы и функциям, по времени (по сменам), по конечному продукту, по клиенту, по месту*.

Для удобства можно свести число оснований к двум основным – *по функциям* (включая знания, умения, процесс работы и функции), и *по рынку* (конечный продукт, клиент и место), иначе говоря, объединение *по средствам*, по промежуточным функциям, которые выполняет организация для производства или обеспечения производства конечного продукта, и *по целям*, по характеристикам рынков, обслуживаемых организацией – товары или услуги, с которыми она выходит на рынок, клиенты, которых она обслуживает, место, где она их обслуживает.

### ***11.2.2. Определение размера структурной единицы. Подход на основе «масштаба контроля». Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.***

Что касается размера структурных единиц, исторически описанного в терминах «масштаба контроля» их руководителей – классическая литература не оставляла сомнений на этот счет: «Ни один линейный руководитель не может непосредственно наблюдать за работой более чем 5, в лучшем случае 6, подчиненных, чья работа тесно взаимосвязана» (Л. Урвик). Однако, известны случаи, когда эффективной оказывалась работа структурных единиц, состоящих из десятков (иногда даже сотен) людей. Таким образом, все внимание было сосредоточено на масштабе «контроля» руководителя, а не на размере структурной единицы, как если бы масштаб контроля руководителя являлся единственным фактором, определяющим размер структурной единицы.

Если мы обратимся к анализу механизмов координирования, существующих помимо непосредственного управления, станет предельно ясно, почему структурные единицы различаются по размеру: чем большей координации в рамках структурной единицы можно достичь при помощи стандартизации – в сущности, автоматически, без непосредственного вмешательства руководителя – тем меньше времени его руководителю придется тратить на непосредственное управление и тем большее число подчиненных сможет работать под его руководством и отчитываться о своей деятельности (примеры, когда 50 и 100 работников сборочной линии подчинены одному мастеру).

Вторая взаимосвязь: чем большая необходимость возникает во взаимном приспособлении, тем меньше должен быть размер рабочего подразделения (выдвигаемые задачи отличаются высокой сложностью и в то же время очень тесно связаны друг с другом: специалисты, выполняющие разнообразные задачи, должны координировать свои действия путем неформального общения).

Важный вывод. Сложная работа – это работа профессиональная. Существует два разных вида профессиональной работы, требующих различных структур. Первый, слабо связанный, может в целях координации полагаться на стандартизацию умений, и, таким образом, позволяет профессионалам работать в больших структурных единицах относительно автономно. Второй, тесно связанный, требует более тесной координации путем взаимного приспособления, и поэтому делает необходимым объединение профессионалов в маленькие структурные единицы, где они могут взаимодействовать один на один. Первый вид – бюрократический, поскольку координации деятельности основывается на

стандартизации, второй – органичный, поскольку стандартизация не рассматривается как основа координации.

### **11.3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ**

#### ***11.3.1 Разработка системы планирования и контроля. Особенности их реализации в организациях, построенных по функциональному и рыночному принципам***

Как только организация определяется с отдельными позициями и завершает построение структуры целом, макет структуры организации готов. Далее необходимы системы планирования и контроля для стандартизации конечных результатов и механизмы связи, способствующие взаимному приспособлению.

Цель формального планирования – точно обозначить – стандартизировать – конечные результаты заранее. Важно отличить *системы планирования деятельности*, которые сосредоточены на предварительном определении конечных результатов, от *систем контроля деятельности*, которые в большей степени ориентированы на мониторинг достигнутых результатов.

Существует тенденция использовать планирование деятельности, сосредоточивающееся на отдельных действиях, как и механизм формализации норм поведения, для координирования работы в функциональных структурах, но часто в высших уровнях иерархии. Контроль деятельности, напротив, не так жестко регулирует деятельность отделов и с большим уважением относится к их автономности. Контроль деятельности ассоциируется с формированием структурных единиц и подразделений по рыночному принципу, общим контролем деятельности автономных подразделений, оставляющим каждому из них право определять конкретные детали того, как это будет выполнено. Многие организации используют обширные иерархии обеих этих систем.

#### ***11.3.2 Механизмы дополнительных взаимосвязей в организации:***

***Целевые группы. Постоянно действующие комитеты.***

***Менеджеры-координаторы. Матричная структура***

Взаимное приспособление может происходить естественным образом в небольших структурных единицах. Необходимо стимулировать этот вид координации между структурными единицами. Эта проблема стала вставать все более серьезно. Разработан целый ряд механизмов, которые мы будем называть



механизмами связи (которые являются формальными параметрами конструирования структуры), призванными способствовать процессу взаимного приспособления между структурными единицами.

Должности «связных» создаются для непосредственной координации работы двух структурных единиц, которая осуществляется минуя вертикальные управленческие каналы.

Целевые группы (создаваемые для решения частной проблемы) и постоянно действующие комитеты, вошедшие в практику формы проведения рабочих встреч, в которых принимают участие члены разных структурных единиц, и на которых над решением проблемы работают более интенсивно.

Менеджеры – координаторы – фактически это «связные», но наделенные формальной властью. Они способствуют взаимному приспособлению в большей степени, чем любой из первых двух механизмов.

Матричная структура – доводит связующие механизмы до естественного завершения. Вне зависимости от того, на каком основании осуществлялась группировка структурных единиц в организации, некоторые взаимозависимости все-таки остаются.

Можно выделить постоянную форму матричной структуры, при которой структурные единицы и люди в них не подвержены частым изменениям, как показано на примере капризной многонациональной фирмы на рис. 10а, и скользящую форму, подходящую для работы над отдельными проектами, при которой положение структурных единиц и людей, в них работающих, часто меняется (рис. 10б). Скользящие матричные структуры распространены в высоко технологичных производствах.



Рис. 10а – Постоянная матричная структура

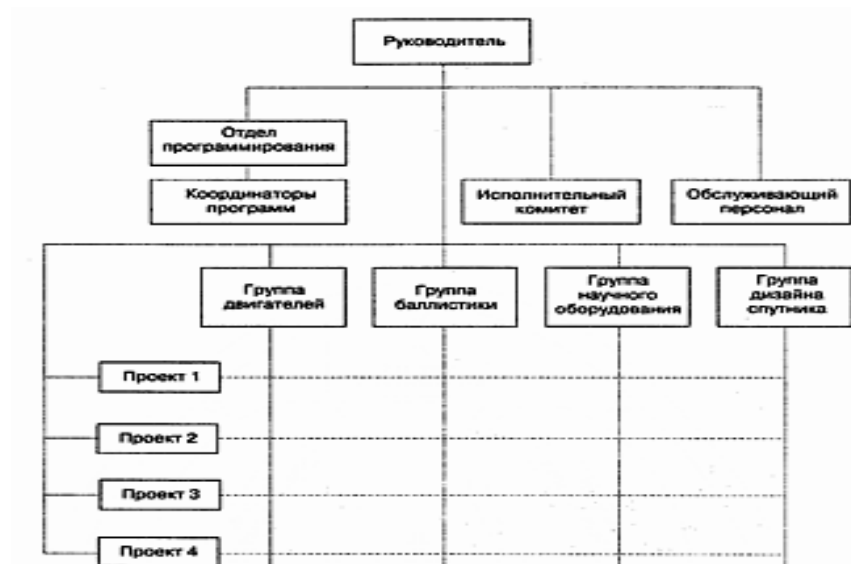


Рис. 10б – Подвижная матричная структура

## 11.4 КОНСТРУИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.4.1 Централизация – ее преимущества и ограничения

В случаях, когда вся власть в организации сосредоточивается в одной точке, структура централизованная; в той степени, в которой власть распределяется между многими лицами, мы будем называть структуру относительно децентрализованной. При этом различают виды децентрализации: *вертикальную децентрализацию* от *горизонтальной децентрализации*.

Централизация организации имеет одно большое преимущество. Сосредоточивая всю власть в одном месте, она обеспечивает очень сильную форму координации. Все решения принимаются одним человеком, а затем воплощаются на практике при помощи прямого руководства. Прежде всего, потому, что один ум часто недостаточно велик. Он не может вместить все, что необходимо знать. Также потому, что децентрализация позволяет организации быстро реагировать на местные условия в разных местах, что может служить стимулом для мотивации, поскольку способным людям необходимо определенное место, где развернуться, если они должны действовать, используя весь свой потенциал

#### ***11.4.2 Вертикальная децентрализация. Избирательная и параллельная вертикальная децентрализация***

*Вертикальная децентрализация* в организации. Наблюдается в функциональных структурах, когда происходит широкомасштабная децентрализация. Она происходит избирательно, путем делегирования полномочий по процессу принятия каждого решения на тот уровень иерархии, где необходимая информация может собираться наилучшим образом.

В структурах, где группировка структурных единиц происходит по рынкам (особенно там, где в основе объединения принцип по товару или услугам), существует тенденция к параллельной децентрализации путем передачи каждому подразделению полномочий по принятию большинства решений, которые непосредственно затрагивают его деятельность. Таким образом, структурной единице, называемой, как правило, «подразделением», разрешается осуществлять свою деятельность квазиавтономным образом, при этом координация, как отмечалось раньше, осуществляется только при помощи систем Контроля деятельности.

#### ***11.4.3 Горизонтальная децентрализация. Избирательная ограниченная и параллельная горизонтальная децентрализация***

*Горизонтальная децентрализация* – передача полномочий по принятию решений неменеджерам – может принимать разнообразные формы, поскольку в организации существуют различные типы неменеджеров. Наиболее ограниченная форма горизонтальной децентрализации имеет место, когда большая часть власти остается у линейных структур, но поскольку в целях координации организация прибегает к использованию систем стандартизации, разработанных аналитиками технотрутуры, они (аналитики) приобретают определенную степень неформальной власти.

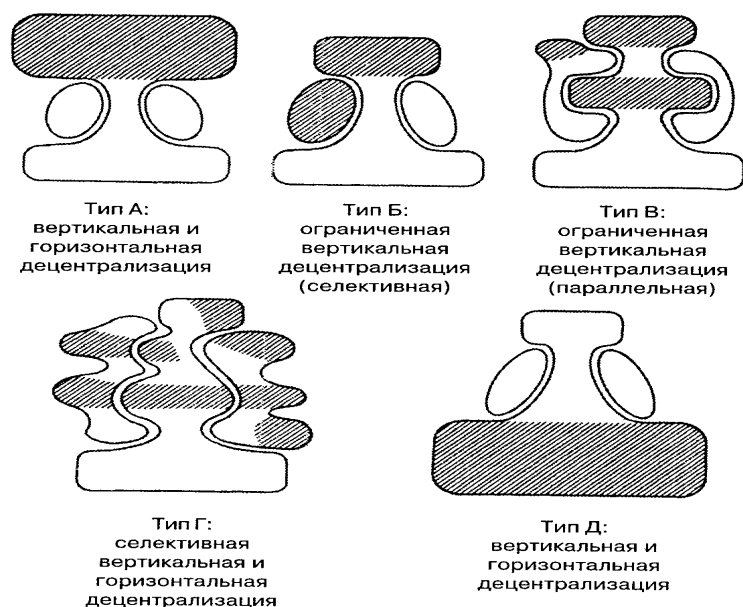


Рис. 11 Вертикальная и горизонтальная децентрализация

Два вывода:

*Первый:* многие операторы и некоторые руководители утрачивают свои полномочия в пользу небольшого числа аналитиков – вот почему называют эту форму горизонтальной децентрализации «ограниченной». И *второй:* в силу того, что руководители низшего звена утрачивают власть в пользу руководителей более высокого уровня, по поручению которых разрабатываются системы стандартизации, результатом этой формы горизонтальной.

Вторая форма горизонтальной децентрализации имеет место, когда основным фактором в деятельности организации являются специальные знания, и поэтому организация должна передавать большую долю полномочий своим экспертам или профессионалам, особенно в операционное ядро и/или вспомогательные службы. Это более широкая форма горизонтальной децентрализации по двум причинам. Первая – экспертов в данном случае будет больше, чем аналитиков в последнем. И вторая – здесь не-менеджеры получают власть за счет линейных руководителей.

#### 11.4.4 Чистая децентрализация

Последняя форма горизонтальной децентрализации имеет место, когда все члены организации наделены одинаковыми полномочиями в силу того, что все подверглись социализации и в результате разделяют одну и ту же идеологию. Это самая крайняя форма горизонтальной децентрализации. В результате

принятие решений можно доверить всем на более или менее равных основаниях. Таким образом, наиболее идеологизированные организации, в которых распределение полномочий осуществляется не на основании знаний или занимаемых должностей, а на основании членства – например, религиозная секта или коллективное фермерское хозяйство или поселение (кибуцы) в Израиле – представляют собой наиболее децентрализованные (равноправные) организации.

### *Резюме*

Сущность организационного дизайна состоит в манипулировании набором параметров, определяющих уровни разделения труда и координации. Некоторые из них относятся к дизайну индивидуальных позиций, другие – к дизайну суперструктуры (всей отраженной на организационной диаграмме сети субъединиц), третьи – к дизайну конкретизирующих их латеральных взаимосвязей, четвертые – к дизайну системы принятия организационных решений. Ниже мы приводим перечень основных параметров структурного дизайна в их соотношении с координационными механизмами.

**Специализация работ** относится к определению числа заданий, выполняемых сотрудником, и уровню его контроля над ними. Рабочие задания могут специализироваться по горизонтали, до тех пор, пока у сотрудника не остается небольшое число узко определенных задач, и по вертикали, пока работник еще сохраняет контроль над выполняемыми заданиями.

**Формализация поведения** представляет собой стандартизацию процесса труда с помощью набора операционных и должностных инструкций, правил, установлений и т. п. Структуры, в которых основным средством координации выступает стандартизация, определяются нами как бюрократические, структуры противоположного типа – как органические.

**Тренинг** – это использование для установления и стандартизации необходимых сотрудникам при выполнении определенных рабочих заданий навыков и знаний, формальных инструктивных программ. Тренинг и формализация являются основными параметрами-субститутами в случаях, когда организация стремится к стандартизации (а точнее, бюрократизации) поведения сотрудников.

**Индоктринация** представляет собой программы или методы стандартизации норм деятельности членов организации, с тем чтобы последние удовлетворяли определенным идеологическим потребностям, а значит,

менеджмент мог бы полагаться на них при принятии решений и осуществлении действий.

**Группировка организационных единиц** предполагает выбор основания для создания структурных единиц начального и последующих уровней. Группировка способствует координации, так как обеспечивает контроль над деятельностью сотрудников, выполняющих различные задания, распределение между ними ресурсов, определяет единые способы представления результатов, а также использует их близость для взаимной подгонки. Используемые для группировки различные основания, такие как рабочий процесс, производимый продукт, общие клиенты, место расположения и т. д., могут быть сведены к двум фундаментальным принципам: выполняемая функция и обслуживаемый рынок.

**Размеры организационных единиц** зависят от числа позиций (или субъединиц), из которых они состоят. Мы имеем небольшую по размерам единицу с низкой нормой управляемости, несмотря на сравнительный недостаток прямого контроля. Напротив, когда процесс труда является высокостандартизированным (либо через формализацию, либо через тренинг), размер организационных единиц может быть достаточно большим, поскольку потребность в прямом контроле невелика. На конвейере деятельность десятка рабочих контролирует один бригадир, так как осуществляемые операции регламентируются чрезвычайно жесткими инструкциями.

**Способы связи** относятся к целой серии механизмов, используемых для интенсификации взаимной подгонки как внутри организационных единиц, так и между ними. Особое значение здесь имеют четыре механизма.

**Объединяющие позиции** – это рабочие места, созданные специально для непосредственной координации деятельности двух единиц без привлечения управленческих каналов.

**Специальные группы и постоянные комитеты** представляют собой институционализированные формы собраний, которые позволяют организовать взаимодействия членов различных организационных единиц на более интенсивной основе.

**Менеджеры-интеграторы** – сотрудники, наделенные специальными властными полномочиями по координации деятельности организационных единиц. Как правило, они не распространяются непосредственно на единицы, но менеджеры контролируют некоторые существенные параметры их деятельности (например, бюджет).

**Матричная структура** приводит взаимосвязи к их естественному завершению. Матричная структура представляет собой своего рода баланс между двумя (или более) основаниями группировки. Выделяют **постоянные матричные структуры**, когда организационные единицы и сотрудники остаются на одном и том же месте относительно длительное время. Подвижные матричные структуры часто встречаются в высокотехнологичных отраслях, когда из административных соображений группа специалистов собирается под одной крышей в функциональных подразделениях (процессуальные взаимозависимости и т. д.), но при этом их освобождают от той работы, которой они занимались в различных проектных командах.

**Децентрализация** представляет собой распределение властных полномочий по принятию решений. Обычно выделяют вертикальную (делегирование формальных полномочий вниз по управленческой иерархии) и горизонтальную децентрализацию (определяется степенью, в какой формальная или неформальная власть распределяется вне иерархии менеджеров). Кроме того, некоторые исследователи рассматривают селективную (распределение полномочий по поводу разных решений между различными структурами организации) и параллельную децентрализацию (когда право принимать определенные решения предоставляется одной определенной структуре).

Можно выделить *шесть форм децентрализации*:

- 1) горизонтальная децентрализация, когда вся полнота власти остается на стратегическом апексе организации;
- 2) ограниченная горизонтальную (селективную) децентрализация, когда стратегический центр делится рядом своих полномочий с технотструктурой, осуществляющей стандартизацию всех остальных видов работ;
- 3) ограниченная вертикальная (параллельную) децентрализация, когда менеджерам выделенных на рыночном основании единиц предоставляется право принимать основную часть затрагивающих их подразделения решений;
- 4) вертикальная и горизонтальная децентрализация, когда значительный объем властных полномочий передается операционному ядру, самому нижнему уровню структуры;
- 5) селективная вертикальная и горизонтальная децентрализация, когда право принятия различных решений распределено между различными структурами организации, среди менеджеров, штатных экспертов и операторов, находящихся в своих структурах на различных уровнях иерархии;

б) чистая децентрализация, когда власть относительно равномерно распределяется между всеми членами организации.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

- 1 Сопоставьте понятия «структура системы» и «структура организации».
- 2 Приведите пример организационной структуры (органиграммы) и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
- 3 Что такое органическая организация? механистическая (бюрократическая) организация? Каким образом внешняя среда влияет на органические и механистические организационные структуры?
- 4 В чем заключается содержание департаментализации и каковы ее виды?
- 5 В чем заключается взаимосвязь и противоречие между децентрализацией управления и контролем управленческих решений?
- 6 Каковы различия в организационных структурах традиционных и предпринимательских организаций?
- 7 Как можно осуществить переход организации от централизованной к децентрализованной системе управления?
- 8 Что такое делегирование полномочий? Какое влияние оно оказывает на организационную структуру и на децентрализацию? Как изменяется ответственность за управленческие решения при делегировании полномочий?
- 9 Децентрализация и ее виды. Степень децентрализации в разных частях организации.
- 10 Характеристика линейных и функциональных структур. В чем заключаются преимущества и недостатки этих структур управления? Почему они (каждая в отдельности) в классическом (чистом) виде практически не используются?
- 11 Характеристика дивизиональных структур и принципы их структуризации.
- 12 Проектные структуры в современном менеджменте. Приведите варианты организации проектного управления.
- 13 Что такое множественный контроль хода и результатов выполнения проектов в матричной структуре управления?
- 14 Характеристика матричных организационных структур.



15 Каким условиям должна удовлетворять организация для того, чтобы принять матричную организационную структуру? Можно ли использовать матрицу в работе Школы бизнеса Университета? Ответ поясните.

16 Основные модели сетизации. Какие факторы оказали влияние на организацию сетевых структур?

17 Индоктринация и социализация организации

18 Норма управляемости и размер организационной единицы.

19 Системы планирования и контроля на предприятии. Планирование действий. Контроль над исполнением.

20 Охарактеризуйте основные типы инструментов взаимодействия.

### *Задания для работы на семинаре*

#### **1 Отметьте правильные утверждения**

№	Утверждения	Отметка
1	Рабочие места с немногочисленными и узкоспециализированными полномочиями называют горизонтально специализированными	
2	Организации, которые для достижения координации полагаются, в основном, на формализацию норм поведения называют органическими	
3	Процесс в ходе которого новый член организации знакомится с системой ценностей, нормами, характером поведения, принятыми в обществе, организации или группе, членом которой он является, называют социализацией	
4	Схема организации, на которой представлены структурные единицы, распределение власти между ними называют оргиграммой	
5	Чем большей координации в рамках структурной единицы можно достичь при помощи стандартизации – тем меньше времени его руководителю придется тратить на непосредственное управление и тем меньшее число подчиненных сможет работать под его руководством	
6	Чем большая необходимость возникает во взаимном приспособлении, тем больше должен быть размер рабочего подразделения	
7	Делегирование полномочий по процессу принятия каждого решения на тот уровень иерархии, где необходимая информация может собираться наилучшим образом называют вертикальной децентрализацией	
8	При горизонтальной децентрализации вся полнота власти сконцентрирована на стратегическом апексе	
9	При чистой децентрализации власть относительно равномерно распределяется между всеми членами организации	

**2 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

### *Муниципальная страховая компания*

Муниципальная страховая компания – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи на транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы.

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги,
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов с лучшим сервисом,
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура может быть описана следующим образом.

Во главе организации стоит главный управляющий, которому докладывают четыре человека. В первую очередь, это начальник центрального отдела. Центральный отдел включает в себя 4 подотдела по управлению человеческими ресурсами, жилью и транспорту, по юридическим проблемам, а также бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существует также отдел компьютерного сервиса и обработки информации. Начальник этого отдела также докладывает главному управляющему.

Третий человек, который докладывает главному управляющему – это начальник отдела «инвестиций». Этот отдел занимается инвестированием денег, внесенных клиентами, в предприятия и офисы.

Четвертый и последний человек, который докладывает главному управляющему – заместитель директора. Он является ответственным за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник)

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек),
- нововведение услуг (2 человека),
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела),
- управление пенсиями (6 человек),
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8 человек),

- управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек),
- производство всех официальных документов (6 человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что ей нужно менять структуру организации, для того, чтобы решить все проблемы. Она собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования, чтобы сократить расходы, таким образом сократится также число управляющих наверху.

*Вопросы к ситуации:*

1 Нарисуйте органиграмму в существующей ситуации.

2 Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие могут быть более эффективно исполнены в центральном отделе? Почему?

3 Нарисуйте органиграмму для новой ситуации.

**3 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

*Корпорация по производству измерительных инструментов*

Уильям Б. Ричмен, президент Корпорации по производству измерительных инструментов объяснял Совету директоров организационное построение корпорации. Схема организационной структуры, спроектированной им изображена на рисунке.

Схема организационной структуры, предложенная г-ном Ричменом



Когда один член Совета спросил его, что он думает о таком большом количестве людей, подчиненных ему непосредственно, господин Ричмен ответил: «Я не верю в традиционные принципы масштаба управляемости или

шкалы контроля, согласно которым менеджеры должны иметь только четыре или пять человек подчиненных им непосредственно. Это то, что разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – это хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении проблем. Они испытывают чувство близости к руководству, так как они действительно близки к нему. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. Еще, если менеджер магазина в компании «Сиерс энд Роебак» (крупнейшая торговая фирма США) может иметь а подчинении от 25 до 30 человек, то я просто должен быть способен управляться хотя бы с девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают менеджера, и я полагаю, что Вы наняли меня для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

*Вопросы к ситуации:*

1 Как бы Вы ответили на заявление господина Ричмена? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

2 Если бы Вы были членом этого Совета директоров, что бы Вы предложили господину Ричмену сделать?

*Источник:* Адаптировано по Koontz, H., O'Donnell, C, Wehrich, H., "Essentials Management", McGraw-Hill, 1986, pp. 176-177.

### ***Рекомендуемая литература***

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва :

ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2003.

Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.

## 12 РОЛЬ СИТУАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ.

*Ключевые слова:* диверсификация, масштаб производства, контроль, власть, формализация.

### 12.1 ВОЗРАСТ И РАЗМЕР ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ ВЛИЯНИЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Основные тенденции в организационных изменениях:

*1 Чем старше организация, тем более формализовано ее поведение.*

С возрастом организации все более склонны к повторению своего поведения; в результате оно становится более предсказуемым и поэтому легче поддается формализации.

*2 Чем больше организация, тем более формализовано ее поведение.*

Также как организация, существующая дольше других, официально закрепляет то, что она уже видела, более крупная организация подвергает формализации то, что видит часто.

*3 Чем больше организация, тем более сложна ее структура; а именно, тем более специализированы ее задачи, тем более дифференцированы ее подразделения, и тем более развиты ее административные компоненты.*

По мере того, как организации увеличиваются в размере, возрастает их способность проводить более тонкую грань между своими задачами, «дифференцировать» работу своих подразделений. Более крупная организация стремится увеличить свою иерархическую лестницу с целью осуществления непосредственного управления, или свою техноструктуру с целью координации деятельности путем стандартизации, или ввести больше связующих должностей или должностей, осуществляющих координацию деятельности, которые будут способствовать процессу взаимного приспособления.

*4 Чем больше организация, тем больше размер ее среднего подразделения.*

Этот вывод, полученный в результате исследования, связан с первыми двумя.

*5 Структура организации отражает момент возникновения той отрасли, к которой принадлежит эта организация.*

Структура организации отражает не только возраст самой организации, но также и возраст той отрасли, в которой она функционирует, вне зависимости от своего непосредственного возраста. Те отрасли промышленности, которые начали свое существование до начала промышленной революции, отдают предпочтение одному виду структуры. В различные периоды существовали различные структуры; Эти структуры доходят и до новых периодов, старые отрасли остаются относительно неподверженными нововведениям в сфере конструирования структуры.

## 12.2 ТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА КАК СИТУАЦИОННЫЙ ФАКТОР

Здесь важны три тенденции.

*1 Чем более упорядочена техническая система – а именно, чем больше она контролирует работу операторов – тем более формализована работа операторов и тем более бюрократична структура операционного ядра.*

Технические системы, которые регулируют работу операторов – например, сборочных линий по выпуску товаров массового производства, – делают эту работу очень однообразной и предсказуемой, и таким образом способствуют ее специализации и формализации, что в свою очередь создает условия для бюрократизации операционного ядра.

*2 Чем сложнее технические системы, тем сложнее административная структура, а именно, тем больше численность и выше профессионализм персонала вспомогательных служб, тем больше степень избирательной децентрализации (этого персонала), и тем более широко для координации деятельности этого персонала используются механизмы связи.*

И действительно, если организации приходится использовать сложное оборудование, она должна приглашать в штат экспертов, которые могут разобраться в этом оборудовании, способны сконструировать, отобрать и усовершенствовать его. И затем она должна передать им значительную часть полномочий в области принятия решений относительно этого оборудования и поощрять их к использованию механизмов связи для обеспечения процесса взаимного приспособления между ними.

*3 Автоматизация деятельности операционного ядра превращает бюрократичную административную структуру в органичную.*

Результатом автоматизации является сокращение линейной власти и за счет этого увеличение компетентности персонала и тенденция в целях координации деятельности меньше полагаться на стандартизацию, а больше использовать



механизм взаимного приспособления. Таким образом, автоматизируя свою операционную деятельность, организации начинают очеловечиваться.

### **12.3 ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЕЕ КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

*Внешняя среда* – это многозначный термин, используемый в литературе для общего описания внешних условий, в которых находится организация. Мы рассмотрим пять тенденций, каждая из которых связана с разными условиями.

*1 Чем динамичней внешняя среда организации, тем более органична ее структура.* Когда внешние условия динамичны, т.е. когда точно не известны поставщики, спрос на товар часто меняется, текучесть кадров высока, политическая ситуация нестабильна, организация не может использовать стандартизацию, она, наоборот, должна сохранять свою гибкость, используя для координации деятельности механизм непосредственного наблюдения или взаимного приспособления. Иными словами, ее структура должна быть органичной.

*2 Чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализована структура.*

Основной причиной для децентрализации структуры является то, что вся информация, необходимая для принятия решения, не может уместиться в одной голове. Например, когда в основе деятельности организации лежит сложная совокупность технических знаний (как в больнице), организация должна привлекать к работе профессионалов (врачей) и наделять их большими полномочиями в отношении их работы.

*3 Чем более диверсифицированы рынки, на которых действует организация, тем больше ее склонность производить формирование структурных единиц или подразделений по признаку рынков, при условии благоприятствующей экономики на масштабе.* Когда организация может четко определить свои рынки – географические регионы, клиентов, и в особенности товары или услуги – она будет предрасположена произвести на высоком уровне деление на подразделения (дивизионализацию).

*4 Чрезвычайная враждебность внешней среды заставляет любую организацию временно централизовать свою структуру.* Когда организация сталкивается с чрезмерной враждебностью внешней среды, тенденция групп (и предположительно организаций) – централизовать власть. В этом случае центральный лидер может обеспечить быструю и хорошо скоординированную реакцию на угрозу (по крайней мере, временно).

*5 Несоразмерность факторов внешней среды способствует избирательной децентрализации организации и созданию рабочих групп (скоплений).*

Когда организация сталкивается с различными видами внешней среды – одной динамичной, требующей органичной структуры, другой – стабильной, требующей бюрократичной структуры, и т.д. – проявляется естественная тенденция дифференцировать структуру, создать различные «карманы», или «рабочие группы» для взаимодействия с каждой из них. Каждая группа наделяется полномочиями по принятию решений, имеющих отношение к собственной «внешней среде», в результате чего структура становится децентрализованной избирательно.

#### **12.4 Власть. Воздействие внешней и внутренней власти**

Четвертая группа ситуационных факторов связана с властью. Воздействие внешнего контроля на организацию, полномочия, необходимые ее членам, а также мода.

*1 Чем большему контролю извне подвергается организация, тем более централизована и формализована ее структура.* Эта важная гипотеза утверждает, что организация поддается тенденции к централизации власти в стратегической вершине и формализации норм поведения в той мере, в какой она контролируется извне – например, материнской фирмой или правительством.

*2 Потребность членов организации иметь определенные полномочия способствует созданию чрезмерно централизованных структур.* Все члены организации – операторы, работники вспомогательных служб, аналитики, руководители – стараются расширить круг своих полномочий, или, по меньшей мере, помешать другим получить эти полномочия. Чем сильнее члены организации будут стремиться к усилению своей собственной власти, тем более вероятным результатом будет появление чрезмерно централизованных структур.

*3 Мода благоприятствует структурам, соответствующих духу времени (и культуры), иногда даже в тех случаях, когда таковые не подходят организации.* В идеале параметры конструирования организации выбираются в соответствии с условиями ее возраста, размера, технической системы и внешней среды. Однако, оказывается, что в действительности роль играет также и мода, способствуя тому, что многие организации останавливают свой выбор на популярных в данный момент параметрах конструирования организации, которые не подходят их собственной организации.

## *Резюме*

На выбор параметров дизайна оказывают влияние (и наоборот) различные обстоятельства или ситуационные факторы – продолжительность существования и размер организации, технические системы производства (различные характеристики ее внешней среды, такие как стабильность и сложность), системы власти (например, в какой степени она контролируется внешними фигурами влияния).

### *Вопросы для самостоятельной работы*

1 Перечислите и охарактеризуйте факторы, определяющие разнообразие структур организации.

2 Выделите ключевые различия между крупными и мелкими организациями. Организациям какого типа лучше всего придерживаться параметров крупной компании, а какого типа – гибридной структуры (и крупной, и мелкой фирмы)?

3 Как бы вы определили размер организации? Какие организационные проблемы вы могли бы определить, пользуясь числом занятых в компании как мерой ее масштаба (размера)?

4 Менеджер среднего по размерам производственного предприятия высказывает такую идею: «Мы не можем конкурировать по ценам с мелким бизнесом, поскольку у него накладные расходы всегда ниже наших». На основе материала темы скажите, согласны ли вы с этим менеджером или нет, и почему?

5 Почему крупные организации обычно более формализованы?

6 Представьте себя на месте зав. кафедрой КубИСЭП. Какую бы вы предложили организационную структуру для такого подразделения и в чем были бы ее отличия от отдела бухгалтерии? Ответ поясните.

7 Определите окружающую среду организации. Правомерно ли включать в нее только те элементы, которые фактически взаимодействуют с данной организацией?

8 Что понимается под неопределенностью окружающей среды? Что именно оказывает большее влияние на неопределенность – сложность (гетерогенность) среды или уровень ее изменчивости? Почему? Почему сложность (гетерогенность) окружающей среды ведет к организационной сложности?

9 Является ли смена сферы деятельности организации подходящей стратегией для управления угрожающей внешней средой? Ответ поясните.

10 Представьте, что Вы получили задание сделать расчеты по соотношению всех сотрудников в штате организации к ее производственным рабочим в 2-х организациях, первая из которых оперирует в простом и стабильном окружении, а вторая – в сложном и изменчивом. Как Вы думаете, в чем смысл Вашего задания? В чем, на Ваш взгляд, будет основное различие этих показателей по 2-м организациям?

11 Прокомментируйте утверждение Г. Минцберга: «Культура, действуя через моду, является еще одним влияющим на структурный дизайн фактором».

### *Задания для работы на семинаре*

#### **1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

- а) Особенности структуры управления международными компаниями;
- б) Органическая организационная структура и ее роль в развитии современной организации.

**2 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

В XX в. колебания между централизацией и децентрализацией крупнейших американских корпораций напоминали колыхания подола платья. Но тенденция к дивизионализации, с тех пор как *du Pont* и *General Motors* ввели эту моду в 1920-х гг., только набирала силу. Использование дивизиональной формы увеличилось с 20% в 1949 г. до 76% в 1969 г. Но далеко не всегда ее применение было вызвано диверсификацией рынка. До начала 1960-х гг. принятие товарно-дивизиональных структур в большой степени зависело от административного давления диверсификации, но позднее дивизионализацию стали воспринимать как норму и менеджеры стремились к реорганизации по товарно-дивизиональной специализации, чтобы соответствовать нормативной теории, а не в силу реальной административной необходимости.

*Вопрос к ситуации:* Действие какой гипотезы проиллюстрировано в данном примере.

*Источник* Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. Питер, 2004.

**3** Автор конфигурационного подхода Г. Минцберг выделял 4 основных типа организационных структур в зависимости от характеристик внешней среды: Централизованная бюрократическая; децентрализованная бюрократическая; централизованная органическая; децентрализованная органическая.

Используя нижеприведенную матрицу с четырьмя характеристиками внешней среды, впишите в каждый ее квадрат подходящий тип организационной структуры и соответствующий данному типу механизм координации.

	Стабильная	Динамичная
Сложная		
Простая		

#### 4 Отметьте правильные утверждения

№	Утверждения	Отметка
1	Чем дольше существует организация, тем более формализованным становится ее поведение	
2	Чем крупнее организация, тем более тщательно разработана ее структура, т.е. тем более специализированными являются ее рабочие места и организационные единицы, а также тем более развиты ее, административные компоненты	
3	Чем крупнее организация, тем меньше средний размер ее единиц	
4	Чем более сложными являются технические системы, тем более подготовленным и профессиональным должен быть вспомогательный персонал	
5	Чем более динамична внешняя среда организации, тем более механистична ее структура	
6	Исключительно враждебная внешняя среда заставляет организацию временно децентрализовать структуру	
7	Чем сильнее внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной оказывается ее структура	
8	Чем более сложной является внешняя среда организации, тем более централизованной должна быть структура последней	
9	Мода благоприятствует структурам, соответствующих духу времени (и культуры), иногда даже в тех случаях, когда таковые не подходят организации.	
10	Чем более диверсифицированы рынки, на которых оперирует организация, тем больше резонов для того, чтобы осуществлять группировку на основе рынка, что будет способствовать использованию эффекта масштаба производства	

#### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная

система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2003.

Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.

## 13 СЕМЬ ТИПОВ КОНФИГУРАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

*Ключевые слова:* простая структура, машинная бюрократия, профессиональная бюрократия, диверсифицированная организация, адхократия, организации-миссионеры, политическая организация.

### 13.1 КОНФИГУРАЦИИ КАК СОЧЕТАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРЫ И СИТУАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ

В отличие от рассмотрения структур, представляющих определенное сочетание составляющих ее частей, в действительности, как оказывается, эти элементы, определенным образом, естественно складываются в определенное число сочетаний, которые мы называем конфигурациями.

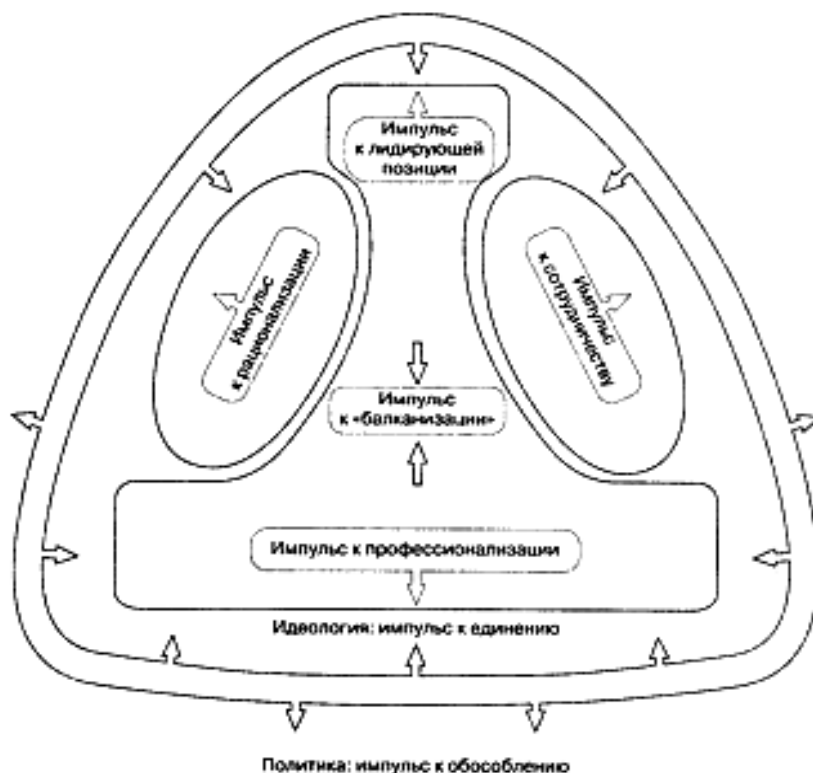


Рис. 12 Ситуационные факторы

В частности, существует шесть основных составляющих организации, шесть основных механизмов координирования, шесть основных типов децентрализации. Они подходят для того, чтобы описать суть семи основных

конфигураций, где параметры проектирования организации и ситуационные факторы, связаны с каждой конфигурацией.

Между этими шестерками существуют определенные взаимосвязи, которые могут оказывать давление на организацию со стороны каждого из этих шести компонентов.

Если внешние и внутренние условия благоприятствуют одному из этих импульсов, то и соответствующий компонент становится в организации ключевым, соответствующий ему механизм координации занимает ведущие позиции и устанавливается наделяющая его властью форма децентрализации. Таким образом, организация тяготеет к определенному виду конфигурации. Мы кратко рассмотрим шесть конфигураций такого рода, а также седьмую, которая возникает в отсутствие импульсов или же доминирующей части.

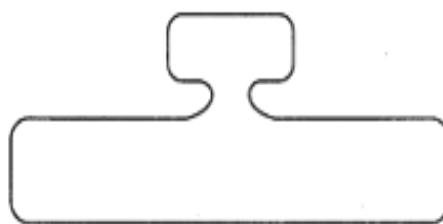
### **13.2 СЕМЬ КОНФИГУРАЦИЙ, СЕМЬ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИЙ. ПРОСТАЯ СТРУКТУРА.**

**ПРЯМОЕ УПРАВЛЕНИЕ. МАШИНА БЮРОКРАТИЯ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ БЮРОКРАТИЯ. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ФОРМА. АДХОКРАТИЯ. ОРГАНИЗАЦИИ-МИССИОНЕРЫ. ПОЛИТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### *Простая структура*

Структура проста, она представляет собой не более чем одно большое подразделение, во главе которого стоит один или несколько руководителей высшего звена, один из которых имеет большее влияние, чем другие. Поведение в организации слабо формализовано, и в минимальном объеме используются планирование, обучение и механизмы связи. Отсутствие стандартизации означает, что структура является органичной. Большая часть координации осуществляется сверху, Организация должна быть гибкой, поскольку она действует в условиях динамичной внешней среды. Классический вид простой структуры представляет собой предпринимательская фирма, строго контролируемая ее непосредственным владельцем. Иногда в условиях кризиса крупные организации временно возвращаются к простым структурам для того, чтобы дать возможность сильному лидеру попытаться спасти их.

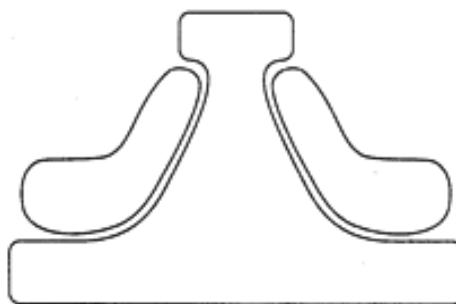




*Рис. 13 Простая структура*

### *Машинная бюрократия*

Машинная бюрократия является отпрыском Промышленной Революции, появившимся после того, как рабочие места стали высоко специализированы, а сама работа – высоко стандартизированной. В противоположность простым структурам машинная бюрократия разрабатывает свой аппарат. Прежде всего, ей необходима обширная технoструктура для того, чтобы разрабатывать и поддерживать принятые в ней системы стандартизации, особенно те, которые формализуют ее поведение и планируют ее деятельность. И в силу зависимости организации от этих систем, технoструктура получает значительную долю неформальной власти, что выражается в ограниченном применении горизонтальной децентрализации, отражающей тенденцию к стандартизации. Эта структура наиболее распространена в тех областях промышленности, которые берут начало в период с начала Промышленной революции и до начала XX века.

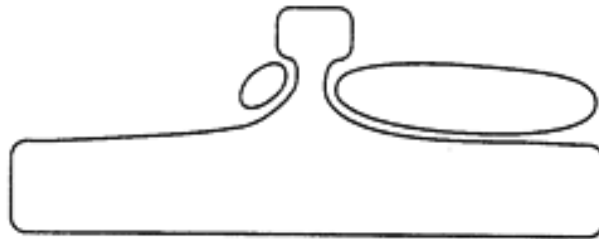


*Рис. 14 Машинная бюрократия*

### *Профессиональная бюрократия*

Существует еще одна бюрократическая конфигурация, но поскольку в этом случае за основу принимается стандартизация умений, а не стандартизация рабочего процесса или конечной продукции, получается, что она коренным образом отличается от машинной бюрократии. Здесь преобладающей силой является стремление к профессионализации, что и обуславливает сдвиг в эту

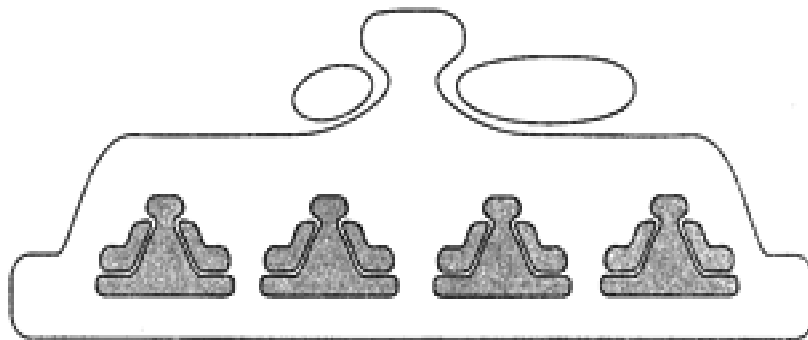
сторону. Необходимость в техноструктуре низка, так как стандартизация, главным образом, происходит в результате обучения, которое проходит за пределами организации. Поскольку профессионалы работают независимо друг от друга, размер операционного подразделения может быть очень большим, и нужны лишь несколько руководителей низшего звена. Как правило, персонал вспомогательных служб также очень велик, для того, чтобы оказывать поддержку высокооплачиваемым профессионалам.



*Рис. 15 Профессиональная бюрократия*

#### *Дивизиональная форма*

Подобно профессиональной бюрократии дивизиональная форма представляет собой не цельную организацию, а, скорее, ряд относительно независимых объединений, связанных вместе путем нежесткой административной структуры. Дивизиональная форма отличается от ранее описанных четырех конфигураций одним центральным моментом: структура в данном случае не является цельной, она является частичной настолько, насколько это определено сверху. Каждое из подразделений также имеет свою структуру.

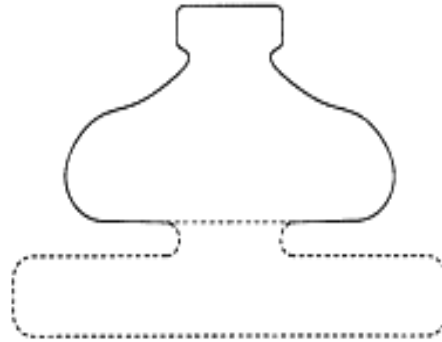


*Рис. 16 Дивизиональная структура*

#### *Адхократия*

Промышленности необходимы "структуры, рассчитанные на один проект", структуры, которые позволяют собирать экспертов – специалистов в различных

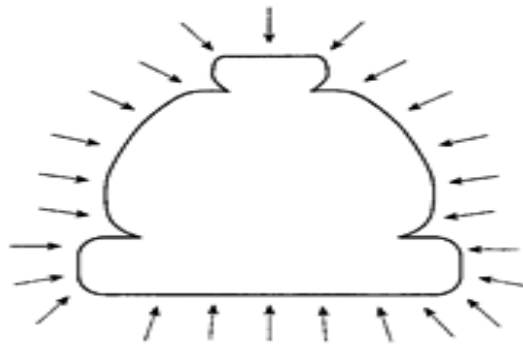
областях в слаженно функционирующие творческие команды. Вот в чем заключается роль нашей пятой структурной конфигурации, адхократии, где преобладающей силой является объединение экспертов в целях сотрудничества, что и обеспечивает сдвиг в организации в этом направлении. Адхократия представляет собой органичную структуру.



*Рис. 17 Адхократия*

### *Миссионеры*

Когда в организации преобладающим становится стремление делать других приверженцами той же концепции, что и они сами, члены организации стараются делать всю работу сообща, и отсюда слабое разделение труда, низкая степень специализации по видам деятельности, а также уменьшение различных форм дифференциации, различимых в других конфигурациях – стратегической вершины от остальных составляющих организации, штатных от линейных или управления от операций, между операторами, между подразделениями и т.д.



*Рис. 18 Миссионерская организация*

### *Политические организации*

И наконец, мы подошли к такой форме организации, которая в большей степени характеризуется (по крайней мере в структурном отношении) тем, чего

она не имеет. Когда в организации отсутствуют доминирующие части, превалирующие координационные механизмы, равно как и стабильные формы централизации или децентрализации, у нее возникают проблемы с разрешением возникающих в среднем звене конфликтов, что ведет к формированию организации, известной как политическая, «раздираемой» на части центробежными импульсами.

Политические организации существуют в различных формах. Некоторые из них носят временный характер, отражая являющиеся причиной конфликтов трудности переходного периода в стратегии или структуре, другие являются более устойчивыми, возможно потому, что организация сталкивается с внутренними конкурирующими силами (скажем, между по необходимости сильными маркетинговым и производственным отделами), а возможно из-за того, что в ней завелась какая-то политическая «гниль», но при этом организация достаточно сильна для того, чтобы справиться с ней (например, обладает какого-либо рода монополией или находится под защитой правительства).

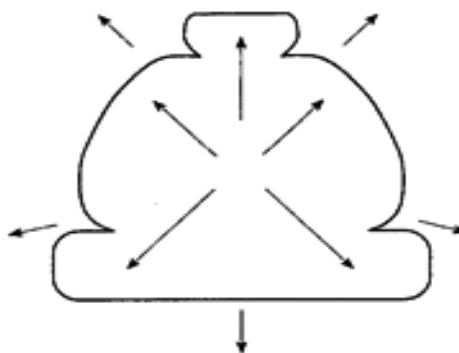


Рис. 19 Политическая организация

Первые пять конфигураций являются наиболее распространенными формами организаций, две другие конфигурации – миссионерская и политическая – встречаются реже и относятся скорее к сфере культуры в целом и присутствующим в организациях различных типов конфликтам, нежели представляют собой какие-то особые формы.

В таблице приводятся параметры проектирования организации и ситуационные факторы, связанные с каждой конфигурацией.

#### Основные параметры семи конфигураций

Конфигурация	Первичный механизм координации	Ключевая часть организации	Тип децентрализации
Предпринимательская организация	Прямой надзор	Стратегический апекс	Вертикальная и горизонтальная

Механистическая организация	Стандартизация рабочего процесса	Техноструктура	централизация Ограниченная горизонтальная децентрализация
Профессиональная организация	Стандартизация навыков	Операционное ядро	Горизонтальная децентрализация
Диверсифицированная организация	Стандартизация выпуска	Срединная линия	Ограниченная вертикальная децентрализация
Инновационная организация	Взаимная подгонка	Вспомогательный персонал	Избирательная децентрализация
Миссионерская организация	Стандартизация норм деятельности	Идеология	Децентрализация
Политическая организация	Нет	Нет	Различные варианты

### ***Резюме***

Если внешние и внутренние условия благоприятствуют одному из рассмотренных импульсов, то и соответствующий компонент становится в организации ключевым, соответствующий ему механизм координации занимает ведущие позиции и устанавливается наделяющая его властью форма децентрализации. Таким образом, организация тяготеет к определенному виду конфигурации. Мы кратко рассмотрели шесть конфигураций такого рода, а также седьмую, которая возникает в отсутствие импульсов или же доминирующей части.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

1 Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов.

2 Семь конфигураций. Простая структура. Машинная бюрократия. Профессиональная бюрократия. Дивизиональная форма. Адхократия. Организации-миссионеры, Политическая организация.

3 Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.

### *Задания для работы на семинаре*

**1 Подготовьте реферат по одной из тем:**

- а) Простая структура и ее проявления в хозяйственной практике;
- б) Машинная бюрократия ее место и роль в современной жизни;
- в) Профессиональная бюрократия: практическое применение;
- г) Проблемы функционирования дивизиональных организаций в современном мире;
- д) Организации-адхократии их роль и место в современной экономике;
- е) Организации-миссионеры;
- ж) Политическая организация.

**2 Определите какой вид структуры изображен на рисунке? Свой ответ поясните.**



**3 Ситуация для анализа.** Внимательно изучите текст ситуации и дайте подробные ответы на вопросы в конце ситуации.

*Совершенствование структуры малого предприятия*

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительномонтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла – под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

*Вопросы к ситуации:*

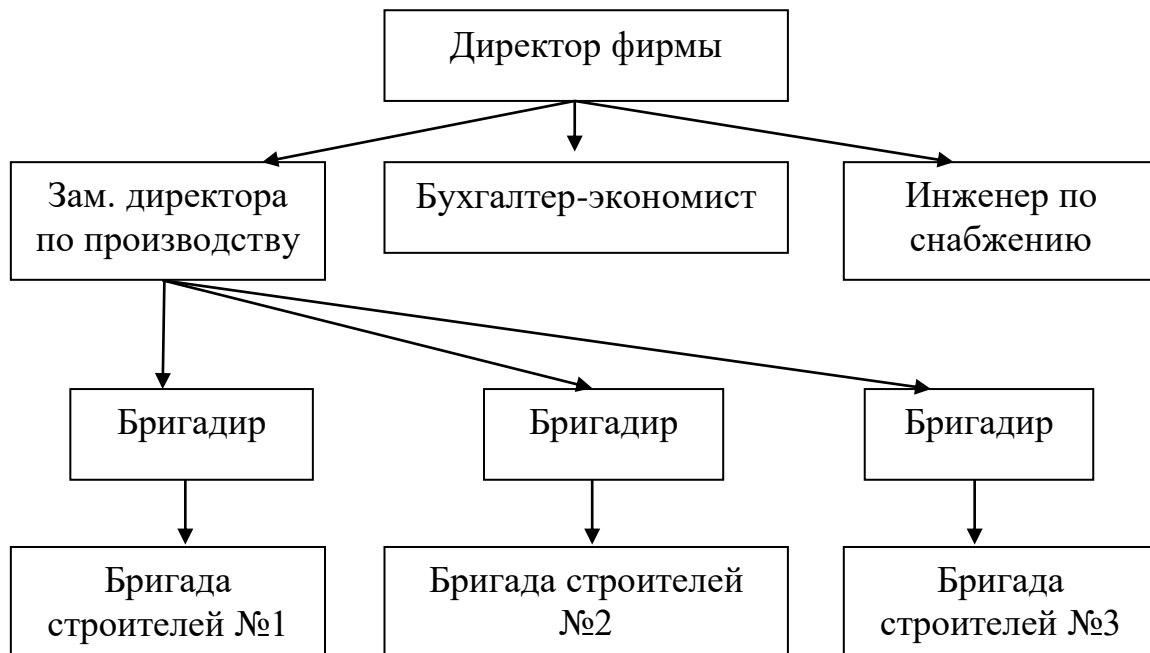
1 Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года является восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение?

2 Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

3 Проанализируйте структуру предприятия, приведенную на рисунке. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии?

4 Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и новые (сформулированные вами в ответе на второй вопрос) управленческие задачи?

5 Каковы пути совершенствования имеющейся структуры?



*Структура управления фирмой «Строитель»*

*Источник* Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю. Васильева. М. 2005.

**4 Отметьте правильные утверждения**

№	Утверждения	Отметка
1	Стремление менеджеров среднего звена к расщеплению организационной структуры на рыночно ориентированные организационные единицы, которые могут контролировать собственные решения, называется «балканизацией»	
2	Ключевой частью простой структуры является срединная линия	
3	Основной координационный механизм, применяемый в простой структуре – прямой контроль	
4	Внешняя среда простой структуры является одновременно простой и стабильной	
5	Ключевая часть машинной бюрократии – техноструктура	
6	В деле координации машинная бюрократия полагается в основном на	



	стандартизацию выпуска	
7	Основной координационный механизм в профессиональной бюрократии – стандартизация знаний и навыков	
8	Внешняя среда в профессиональной бюрократии является стабильной, но сложной	
9	Дивизиональная форма использует в верхней части срединной линии функциональный принцип группирования организационных единиц	
10	Сложная и динамичная внешняя среда способствует появлению адхократий	
11	Чем крупнее организация, тем более тщательно разработана ее структура, т.е. тем более специализированными являются ее рабочие места и организационные единицы, а также тем более развиты ее, административные компоненты	
12	Тип организации, в которой отсутствуют доминирующие части, преобладающие координационные механизмы, равно как и стабильные формы централизации или децентрализации называется миссионерской	

### *Рекомендуемая литература*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2003.

Минцберг Г. Структурирование организаций. В кн. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.



## **14 СОДЕРЖАНИЕ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ КОНСТРУИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **14.1 ПОШАГОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ КОНСТРУИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для того чтобы сконструировать структуру организации на основе системного подхода, следует проделать следующие шаги

Шаг 1: Определите проблему: Какая часть организации должна быть реконструирована (только один отдел, весь административный аппарат, административный и законодательный аппарат, и т.д.)?

Шаг 2: Проанализируйте существующую организацию и ее внешнюю среду.

Шаг 3: Обсудите результаты проведенного анализа с лицом, ответственным за проведение реструктурирования организации, и сопоставьте результаты анализа с критериями хорошего функционирования организации.

Шаг 4: Сконструируйте первичную структуру (разделение работ на задания).

Шаг 5. Координация.

Шаг 6. Определите дополнительные механизмы координации.

Шаг 7. Оценка новой конструкции структуры.

### **14.2 СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ КОНСТРУИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ**

*Шаг 1: Определите проблему: Какая часть организации должна быть переконструирована (только один отдел, весь административный аппарат, административный и законодательный аппарат, и т.д.)?*

Определите критерии хорошего функционирования организации, а также то, кто несет ответственность за процесс переструктурирования.

Критерии могут быть следующими:

- большая эффективность
- большая гибкость
- большая удовлетворенность сотрудников своей работой
- лучшая репутация в глазах граждан
- более высокое техническое качество
- и т. д.

Невозможно учесть все критерии одновременно. Например, очень гибкая организация в большинстве случаев эффективна не в полной мере. Удовлетворенность сотрудников своей работой не всегда приводит к наилучшему техническому качеству и т.д.

*Шаг 2: Проанализируйте существующую организацию и ее внешнюю среду*

- проведите инвентаризацию ситуационных факторов,
- выделите 2-3 основные проблемы в деятельности организации,
- составьте органиграмму организации (она дает информацию о том, как работа подразделяется на задания в данный момент),
- опишите способ, при помощи которого осуществляется координация деятельности (при помощи разработанных процедур, непосредственного контроля, взаимного приспособления, при помощи умений и навыков, приобретенных в процессе обучения).

*Шаг 3: Обсудите результаты проведенного анализа с лицом, ответственным за проведение реструктурирования организации, сопоставьте результаты анализа с критериями хорошего функционирования организации.*

Сопоставьте основные проблемы организации со способами разделения работы на задания в данный момент.

Сопоставьте основные проблемы с предложенными способами координации.

*Шаг 4: Сконструируйте первичную структуру (разделение всей работы на задания)*

Выдвиньте предложения относительно:

Способа разделения всей работы на задания в будущем. Основными критериями являются:

- функциональный (люди, выполняющие подобный тип работы объединяются в один отдел),
- ориентированный на клиента (люди, работающие на одну и ту же группу граждан, например, инвалидов или престарелых, объединяются в один отдел),
- региональный (люди, работающие в пределах одной и той же территории, объединяются в один отдел).

Централизации или децентрализации обязанностей и полномочий в организации.

Названия отделов и количества сотрудников в каждом из них.

Предскажите эффект, который произведет новая первичная структура на основные проблемы организации. Предскажите слабые стороны новой первичной структуры.

#### *Шаг 5. Координация*

Внесите предложения относительно новых способов координации разделения работы в соответствии с новой первичной структурой.

Стандартными механизмами координации являются:

- стандартизация рабочего процесса путем рабочих инструкций, разработанных процедур и т.д.
- стандартизация требуемого результата деятельности организации
- стандартизация, достигаемая через умения сотрудников
- непосредственное управление, осуществляемое следующим вышестоящим уровнем в иерархии власти
- взаимное приспособление между сотрудниками и руководителями относительно способов работы в организации

#### *Шаг 6. Определите дополнительные механизмы координации*

Для большинства организаций стандартные механизмы координации, обозначенные в пункте 5, не всегда достаточны. Тогда нам нужно представить дополнительные механизмы координации деятельности:

- системы обмена информацией
- координаторы
- целевые группы, создаваемые для решения конкретной задачи или проблемы
- постоянные рабочие группы
- группы, создаваемые для реализации отдельного проекта

Для каждого из дополнительных механизмов координации следует указать обязанности и полномочия.

#### *Шаг 7. Оценка новой конструкции структуры*

Прежде чем начать внедрение новой структуры, следует оценить то, как она сконструирована.

Для оценки мы можем использовать следующие критерии:

- эффективность (достигли ли мы требуемого уровня деятельности организации)
- гибкость (можем ли мы реагировать на изменения во внешней среде (случайных факторах))

- рентабельность (действительно ли себестоимость производства минимальна)
- достаточно ли удовлетворения от работы получают сотрудники?
- является ли новая структура приемлемой для лиц, заинтересованных в деятельности организации, но не являющихся ее членами?

Только когда оценка новой структуры положительна, есть смысл в том, чтобы начать ее внедрение.

### ***Вопросы для самостоятельной работы***

- 1 Опишите последовательность и поэтапное содержание шагов системной разработки структуры. В чем суть каждого этапа?
- 2 Оценка конгруэнтности организации.
- 3 Каким образом осуществляется оценка и внедрение новой структуры организации?
- 4 Определение механизмов координации работ в организации.
- 5 Дополнительные механизмы координации

### ***Рекомендуемая литература***

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

- 1 Определение понятия организация, ее основные характеристики.
- 2 Формы организации и управления.
- 3 Содержание основных законов организации.
- 4 Принципы организации.
- 5 Модели организаций.
- 6 Типология организаций.
- 7 Школа научного менеджмента и ее роль в развитии организационной науки.
- 8 Классическая школа и ее влияние на теорию организации.
- 9 Современные организационные теории и концепции.
- 10 Развитие организационной науки в СССР и России.
- 11 Современные концептуальные подходы, лежащие в основе изучения организации: процессный, системный, ситуационный и конфигурационный.
- 12 Внутренняя среда организации, ее описание. Формальные и неформальные характеристики («сценарии» и поведение).
- 13 Организация как открытая система. Роль ситуационных факторов.
- 14 Модель развернутой схемы взаимосвязей в организации.
- 15 Общая модель организации, возможности ее применения для анализа изменений в организационных процессах.
- 16 Теорема 7С: характеристика семи элементов, описывающих организацию. Специфика подхода.
- 17 Организационная культура, ее основные характеристики. Взаимодействие культуры и структуры организации.
- 18 Типология организаций с учетом особенностей национальной культуры на основе двух факторов.
- 19 Цели в управлении и их функции. Типы организационных целей. Цели и структура организации.
- 20 Дисфункции в функционировании организаций.
- 21 Структурирование организации. Сопоставление подходов: от поиска «единственно правильного подхода» к конфигурационному подходу Г. Минцберга.

22 Содержание понятия «структура организации». Шесть основных составляющих организации с точки зрения их роли и места в организации и взаимосвязей между ними.

23 Шесть основных механизмов координации в организации. Их роль в проектировании организации.

24 Проектирование организации: определение специализации работ и рабочих мест при проектировании. Типы специализации рабочих мест.

25 Типы структур: бюрократические/механистические и органические. Определение формальных правил и норм поведения при проектировании организации.

26 Проектирование организации. Взаимосвязь между структурой организации и квалификацией работников. Роль обучения. Роль профессионалов в организации. Изменения в распределении власти.

27 Индоктринация и социализация организации. Совместно разделяемые ценности и культура организации.

28 Принципы группирования работ в организации и формирования структурных единиц.

29 Конструирование иерархии власти. Составление органиграммы, основные требования к составлению.

30 Определение размера структурной единицы. Подход на основе «масштаба контроля». Подход, объясняющий зависимость размера структурной единицы от механизма координации.

31 Системы планирования и контроля. Особенности их реализации в организациях, построенных по функциональному и рыночному принципам.

32 Горизонтальные связи. Четыре механизма связи как важнейшие направления конструирования современных структур.

33 Проектная и матричная структура организации, сравнительные характеристики.

34 Роль механизмов связи как средства развития координации на основе взаимного приспособления, как средство ограничения бюрократической власти.

35 Конструирование системы принятия решений в организации. Централизация – ее преимущества и ограничения.

36 Конструирование системы принятия решений в организации. Вертикальная децентрализация. Избирательная и параллельная вертикальная децентрализация.



37 Конструирование системы принятия решений в организации  
Горизонтальная децентрализация. Избирательная ограниченная и параллельная горизонтальная децентрализация.

38 Конструирование системы принятия решений в организации. Чистая децентрализация.

39 Ситуационные факторы, вызывающие необходимость дифференциации структуры.

40 Конфигурации как сочетания элементов структуры и ситуационных факторов. Шесть тенденций в развитии организации.

41 Семь конфигураций организации. Простая структура.

42 Семь конфигураций организации. Машинная бюрократия.

43 Семь конфигураций организации. Профессиональная бюрократия.

44 Семь конфигураций организации. Дивизиональная форма.

45 Семь конфигураций организации. Адхократия.

46 Семь конфигураций организации. Организации-миссионеры.

47 Семь конфигураций в организации. Политическая организация.

48 Определение последовательности и поэтапного содержания шагов системной разработки структуры.

## ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

- 1 Единство организационных процессов в неживой, живой природе и обществе.
- 2 Организация как основополагающий принцип существования материи.
- 3 Общая теория систем (ОТС) – основной метод изучения природы организации.
- 4 Общество как самоорганизующаяся система.
- 5 Предприятие (организация) как кибернетическая система.
- 6 Классическая теория организации.
- 7 Бюрократическая теория организации М. Вебера
- 8 Современные концепции организации социально-экономических систем.
- 9 Законы и принципы организации.
- 10 Целевая направленность организации.
- 11 Факторы, влияющие на выбор типа структуры организации.
- 12 Современные концепции структурообразования организаций.
- 13 Люди в социотехнических системах.
- 14 Информационные технологии и их влияние на деятельность организации.
- 15 Мотивация и удовлетворенность работой как фактор эффективного функционирования организации.
- 16 Задачи и методологические принципы организационного проектирования.
- 17 Оценка и показатели эффективности организационных проектов.
- 18 Человеческие аспекты управления в условиях стратегических организационных изменений.
- 19 Ретроспективный анализ развития теории организации.
- 20 Развитие организационно-управленческой мысли в России.
- 21 Всеобщая организационная наука (тектология) А.А. Богданова и её значение в наши дни.
- 22 Современные представления о будущем в сфере организации социотехнических систем.
- 23 Понятие, составные части и развитие организационной культуры менеджера.

24 Влияние факторов внешней среды на развитие организации (на примере...).

25 Факторы влияющие на изменение степени устойчивости и подвижности организации (на примере...).

26 Определение состояния и этапа жизненного цикла организации (на примере...).

27 Влияние внутрифирменных факторов на синергетическую эффективность организации (на примере...).

28 Признаки неэффективного использования основных законов теории организации (на примере...).

29 Использование законов теории организации для повышения эффективности компании (на примере...).

30 Пути повышения устойчивости организации к воздействию внешней среды и степени её подвижности (на примере...).

31 Особенности действия законов теории организации на предприятиях (на примере...).

32 Проведение культурных изменений и формирование корпоративной культуры в российских организациях.

33 Концепция жизненного цикла организации: понятие, сущность, стадии.

34 Изменения в организациях на разных стадиях жизненного цикла.

35 Национальные аспекты и элементы в организационной культуре.

36 Этапы формирования теории организации как науки: современные организационные концепции.

37 Сравнительная характеристика подходов в исследовании организаций.

38 Классификации организаций с точки зрения различных подходов.

39 Основные системные и кибернетические свойства и закономерности организаций.

40 Внутренняя среда организации: понятие, показатели, параметры.

41 Традиционные и новые виды организационных структур: сравнительный анализ.

42 Новые структуры в контексте конфигурационного подхода.

43 Ключевые элементы организационной структуры: численность, управляемость, иерархия, централизация.

44 Новые формы построения организаций и организации будущего.

45 Цели организации: классификация и построение целевой системы организации.

46 Разнообразие организационных форм: картели и консорциумы, синдикаты, тресты и концерны.

47 Разнообразие организационных форм: холдинги, конгломераты и транснациональные компании.

48 Формальные и неформальные группы в организациях: специфика и проблемы.

49 Формирование структурных подразделений организации: департаментизация и мультидепартаментализация.

50 Организационная иерархия, ее звенность, определение оптимальной иерархии.

51 Изменения в организациях, их природа и влияющие факторы.

52 Инновационные изменения и разработки в организациях.

53 Формирование позитивного имиджа современных организаций.

54 Этика организации. Разработка этического кодекса организации.

55 Компании будущего: организационный аспект.

56 Девелопер – особая профессия в управлении организационными изменениями.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптивная структура** – организационная структура, способная адаптироваться к нестабильным условиям внешней среды.

**Адхократия** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организация, работающая «на острие» научно-технического прогресса и в специфичных сферах услуг, в которых инновации – условие выживания.

**Артефакты** – части организационной культуры, составляющие ее внешний, видимый слой. Это доступные наблюдению внешние выражения и предметы культуры, фетиши и т.д.

**Ассоциация** – тип организации, представляющей собой союз людей, объединившихся на добровольной основе (их еще называют союзными). Ассоциации создаются для защиты и продвижения интересов своих членов, членство в них добровольное и она слабо связана с регулятивными органами.

**Бизнес-процесс** – это последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

**Бюрократия** – организационная система, функционирующая на основе точного следования ее членов определенным правилам и процедурам, характеризуется высокой степенью формализации поведения ее сотрудников.

**Власть** – в рамках организационно-структурного подхода, преобладающего в теории организации, власть рассматривается как не связанный с конкретной личностью атрибут определенного уровня иерархии – механизм воздействия на нижние и соседние уровни иерархии и ориентации их на достижение организационных целей.

**Внешняя среда организации** – совокупность находящихся вне пределов организации, но оказывающих на нее определяющее воздействие факторов и элементов.

**Гиперформализация** – организационная патология, которая обусловлена особенностями реализации принципов разделения труда и формализации. Ее возникновение связано в основном со слишком буквальным следованием руководства и персонала организации установленным правилам и процедурам. Эту патологию часто называют «забюрократизованностью».

**Глобальная среда** – совокупность так называемых «трансграничных» факторов внешней среды, воздействие которых не связано с особенностями конкретного региона или страны. Это технологические факторы и факторы, связанные с международной политикой и мировыми процессами.

**Горизонтальная организация** – обобщающее название для целой совокупности различных организационных структур, отличающихся от традиционных группировкой задач и работ вокруг бизнес-процессов, гораздо меньшим числом уровней управления, ориентацией на клиента и преобладанием командной работы.

**Делегирование полномочий** – процесс распределения прав на принятие решений и передачи их на низшие уровни управленческой иерархии.

**Деловая среда** – внешнее окружение, в котором непосредственно оперирует организация. Факторы деловой среды прямо и непосредственно воздействуют на большинство аспектов деятельности организации и определяют технологию и стиль менеджмента. Включает потребителей, партнеров, конкурентов, регулирующие факторы.

**Департаментализация** – процесс объединения (группировки) выделенных рабочих мест, операций и полномочий в структурные подразделения (департаменты) в соответствии с каким-либо признаком.

**Диверсифицированная организация** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организация, состоящая из множества относительно независимых единиц.

**Дивизиональная структура** – структура, строящаяся на основе продуктовой, клиентской или географической департаментализации.

**Жизненный цикл организации** – понятие из теории систем, под которым понимается период от зарождения организационной системы до ее гибели.

**Замораживание** – в модели организационных изменений Курта Левина – стадия изменений, на которой осуществляются меры, направленные на упрочение того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддерживать их использование.

**Идеология** – в конфигурационном подходе к анализу структуры и классификации организаций Г. Минцберга это часть организации, задающая основную тенденцию и направления формирования организационной культуры, отличающей данную организацию от остальных.

**Иерархия** – это разноуровневое распределение элементов целого по степени общности их функций (свойств) и влияний. Иерархия – универсальный

принцип построения современных сложных систем, в том числе и организационных.

**Изоморфизм** – принцип взаимодействия организации с внешней средой, гласящий, что обязательное условие выживания и эффективного развития организации – выработка организационных форм и структур, изоморфных (подобных, адекватных) той экологической нише, в которой она находится.

**Инновационная организация (адхократия)** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организация, работающая «на острие» научно-технического прогресса и в специфичных сферах услуг, в которых инновации – условие выживания. В такой организации управление избирательно децентрализовано, размыты границы между линейным персоналом, топ-менеджментом и сотрудниками.

**Интегративные организации** – в классификации Т. Парсонса это организации, выполняющие функции улаживания конфликтов, мотивирования членов общества, согласования целей и деятельности отдельных социальных групп и общностей.

**Информационная асимметрия** – организационная патология, суть которой в том, что разные члены, уровни и подразделения организации, обладая разными информационными источниками, разным доступом к информации и разными способностями ее обрабатывать, могут провоцировать возникновение определенных дисфункций.

**Клиентская структура** – организационная структура, в которой подразделения выделяются в соответствии с группами потребителей (клиентским сегментом рынка), на которые ориентированы те или иные аспекты деятельности компании.

**Матричная структура** – адаптивная организационная структура, строящаяся на основе двойной департаментализации, чаще всего дивизиональной и функциональной в различных вариациях.

**Механистическая организация** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организация массового производства и отработанных массовых технологий.

**Миссионерская организация** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организация, имеющая в своей основе сильную корпоративную культуру. В ней доминирует идеология.

**Миссия** – цель организации, занимающая наивысшее место в целевой иерархии и отражающая смысл создания и существования организации, ее роль и предназначение в окружающем мире.

**Норма управляемости** (размер организационной единицы) – количество сотрудников, непосредственно подчиненных конкретному менеджеру.

**Нормы** – некоторые неписаные правила поведения, знание которых позволяет членам организации вести себя в определенных ситуациях так, как от них ожидают.

**Операционное ядро** – в конфигурационном подходе к анализу структуры и классификации организаций Г. Минцберга это люди, подразделения и оборудование, на котором осуществляется основная деятельность организации, включая получение и распределение организационных ресурсов.

**Организационная дисфункция** – неожиданные и непредвиденные последствия, возникающие в процессе функционирования организации, и существенно осложняющие или даже мешающие нормальной деятельности, ослабляя способность организации к адаптации и развитию.

**Организационная культура** – система ценностей, убеждений, поведенческих моделей и способов осмысления окружающего мира, которая в той или иной степени разделяется всеми членами организации и преподносится ее новым членам как правильная.

**Организационная патология** – негативный фактор, который вызывает в организации существенные отклонения от нормы.

**Организационная структура** – логически взаимосвязанные отношения функциональных областей и уровней управления организации, отражающие разделение труда, распределение заданий и руководство их выполнением.

**Организационная экология** – одна из теорий организации, рассматривающая их как живые системы, образующие популяции и живущие по биологическим законам. Главная цель организации – выживание в агрессивной конкурентной среде (где работает естественный отбор), основной принцип взаимоотношений организации с другими организациями – изоморфизм.

**Организационное развитие** – деятельность менеджеров, направленная на изменение основных аспектов деятельности организации с целью повышения эффективности ее деятельности. Говоря об организационном развитии, имеют в виду поведенческое и технологическое, в смысле технологии управления стороны менеджмента.



**Организационные изменения** – процесс организационной динамики, обеспечивающий адекватное реагирование организации на процессы, происходящие в организационном окружении, адаптацию к этим процессам и явлениям, ими вызываемым. Современная теория организации описывает четыре основных вида организационных изменений, которые в той или иной степени затрагивают все структурные элементы организации: технологические, структурные, продуктовые и культурные.

**Организация** – в теории организации это объединение людей, чья совместная деятельность сознательно координируется ради достижения общей цели или совокупности целей.

**Вспомогательный персонал (персонал поддержки)** – в конфигурационном подходе Г. Минцберга это группы людей, которые занимаются косвенной поддержкой операционного ядра и всех остальных элементов организации: обеспечением безопасности, инфраструктурной поддержкой (транспорт, питание, связь и т.д.), консультациями, поисковой и исследовательской работой.

**Подвижность (внешней среды)** – степень изменчивости факторов внешней среды (см. Внешняя среда) организации и силы их воздействия.

**Предпринимательская организация (простая структура)** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это простая, маленькая и чаще всего молодая организация.

**Продуктовая структура** – организационная структура, в которой группировка подразделений происходит на основе производимого организацией продукта или услуги (или однородных продуктов и услуг).

**Проектная структура** – упрощенная разновидность матричной организационной структуры, хотя, по сути, является ее предшественницей. Это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

**Производственная организация** – в классификации Т. Парсонса это организация, функцией которой является производство вещей и продуктов, потребляемых членами общества.

**Профессиональная организация** – в конфигурационном подходе к классификации организаций Г. Минцберга это организации, где сильна роль профессионалов, которые берут на себя большую часть управления операцией. В такой организации доминирует операционное ядро при поддержке многочисленного вспомогательного персонала.

**Разделение труда** – базовый принцип организации, в основе которого невозможность одинаково эффективного выполнения одним человеком комплекса разнородных видов деятельности. На уровне организаций разделение труда предполагает дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности частных видов и подвидов деятельности.

**Размораживание** – в модели организационных изменений Курта Левина – стадия изменений, на которой члены организации получают информацию о реальном положении дел, для того, чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости перемен. На этой стадии также представляется информация о методах реформ и их возможных последствиях

**Политические (регулятивные) организации** – в классификации Т. Парсонса это организации, функцией которых является обеспечение формулирования и достижения общественных целей, а также формирование и реализация властных отношений.

**Сетевая структура** – совокупность сотрудничающих многофункциональных групп (команд), объединенных единым бизнесом. Сетевые структуры строятся как неформальные, мобильные и дискретные системы с высокой степенью самостоятельности «подразделений». Сетевые структуры еще четче, чем проектные и матричные, ориентированы на конкретную задачу, в них максимально разделена ответственность и риски.

**Синергия** – понятие из общей теории систем. Им описывается эффект, возникающий при совместном и взаимосогласованном функционировании элементов некоей системы. При этом интегральный результат такого функционирования превышает простую сумму результатов этих элементов, при условии, что они действовали бы отдельно. Применительно к теории организации и управления синергия означает, что потенциально разумно управляемая и скоординированная группа людей работает более эффективно и производительнее, чем те же люди, работающие по отдельности.

**Сложность (внешней среды)** – мера количества и разнообразия факторов внешней среды, влияющих на организацию.

**Социальные организации** в классификации Т. Парсонса это организации, функциями которых являются сохранение традиций, обеспечение социальной преемственности, передача социального опыта.

**Специализация** – характеристика организации, отражающая степень обобщенности деятельности на рабочих местах. Она проявляется в процессе

реализации принципа разделения труда. В высокоспециализированных организациях на рабочих местах (или в рамках одной должностной функции) выполняется минимум трудовых операций, в низкоспециализированных – наоборот.

**Срединная линия** – в конфигурационном подходе к анализу структуры и классификации организаций Г. Минцберга это менеджеры среднего звена, связывающие стратегическую вершину с операционным ядром.

**Стратегическая вершина** – в конфигурационном подходе к анализу структуры и классификации организаций Г. Минцберга это инстанции, определяющие долгосрочные стратегии, группа топ-менеджеров.

**Теория организации**, – научная и учебная дисциплина, изучающая организации как субъектов совместной деятельности людей и объектов управления. В спектр вопросов и проблем, рассматриваемых теорией организации, входят: принципы построения и функционирования организаций, их характеристики; формы существования и модели организаций; факторы, влияющие на состояние организаций; структурно-функциональный строй, пространственное и содержательное строение организаций; процессы развития, адаптации и организационных изменений.

**Технология** – совокупность способов и средств преобразования организационных ресурсов в процессе изготовления продукции, контроля качества, управления.

**Техноструктура** – в конфигурационном подходе к анализу структуры и классификации организаций Г. Минцберга это люди и подразделения, занятые техническими и аналитическими видами деятельности, обеспечивающими успешную работу операционного ядра – планированием работ, технологических процессов, подготовкой работников.

**Формализация** – принцип организации, действие которого обусловлено необходимостью регулирования поведения людей и установления определенных рамок деятельности.

**Функциональная структура** – результат функциональной департаментализации. Типичная функциональная структура строится по функциям организации, и в ней выделяются финансовые, производственные, маркетинговые и другие соответствующие подразделения. На нижних уровнях в каждой сфере выделяются так называемые вторичные или производные функциональные подразделения

**Цели организации** – идеальные модели результатов ее деятельности. Иными словами, это определенным образом сформулированные представления о желаемых состояниях, которых мы хотели бы достичь.

**Ценности организации** – определенные моральные установки, стандарты и убеждения, разделяемые сотрудниками организации.

**Централизация** – характеристика организации, отражающая степень сосредоточения власти на тех или иных уровнях организационной иерархии. В высокоцентрализованных организациях большинство решений принимается на верхних уровнях. В децентрализованных организациях ответственность за важные решения делегируется на низшие уровни.

## КЛЮЧ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ К ТЕСТАМ

**Тема 1.** Должны быть отмечены: № 1, 2, 3, 5, 6, 9

### Тема 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
а	б	в	б	б		а	а	в	в	а	а

### Тема 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а	а	б	в	в	б	в	г	е	г	г	в	б	б

### Тема 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
г	б	в	е	г	г	в	б	в	а

**Тема 5** Должны быть отмечены: № 1,3,4,6,8

**Тема 6** Должны быть отмечены: № 2,3,4,5,6,9

**Тема 7** Должны быть отмечены: № 1,2,4,6,8,12,13,15,17,18,20.

### Тема 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
г	б	г	б	а,б	б,г	а	б	б	в	в	Разработка стратегии

**Тема 9** Должны быть отмечены: № 1,2,3,5,8,9

**Тема 10** Должны быть отмечены: № 1,2,4,6,10

**Тема 11** Должны быть отмечены: № 1,2,3,4,7,9,10

**Тема 12** Должны быть отмечены: № 1,2,4,7,9,10

**Тема 13** Должны быть отмечены: № 2,4,7,8,10,11.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература:*

Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0322-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101340.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

### *Дополнительная литература:*

Адамецкий К.О. О науке организации. М., 1972.

Акофф Р. Планирование будущего корпорации.- М.: Прогресс, 1985.

Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980.

Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000.

Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. М., 1969.

Блауберг И.В., Мирский Э.М., Садовский В.Н. Системный подход и системный анализ // Системные исследования. М., 1982.

Гражданский кодекс Российской Федерации. М., 1998.

Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные задачи менеджмента. — М.: Корона-Принт, 1996.

Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Бизнес-книга, 1995.

Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 1999. 320 с.

Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 1999.

Мескон М.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 700 с.

Моисеев Н.Н. Тектология Богданова – современные перспективы // Вопросы философии. 1995. №8. с. 8-13.

Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент, 1996, № 3.

Организации: структуры, процессы, результаты. СПб, 2001.

Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Скр. пер. с англ. М.: экономика, 1984. 184 с.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер с англ. М.: Прогресс, 1986. 418 с.

Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. М.: ЛОГОС, 1998. 280 с.

Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. М.: Прогресс, 1986. 432 с.

Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988. 127 с.

Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек-фирма-маркетинг: Пер. с англ. – М. 1990.

Семиков В.Л. Теория организации. М.: ВИПТШ МВД РФ, 1999.

Смелзер Н. Социология: Пер с англ. М.: Феникс, 1994. 688 с.

Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 375 с.

Теория организации. Учебник / Под ред В.Г. Алиева. М., 1999.

Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.

Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса – М.: ИНФРА-М, 2001.

**К.Н. Бабичев**

**Теория организации:  
конфигурационный подход**

**электронное  
учебно-методическое  
пособие**

**Усл. п.л. 13,7 п.л.**

*Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования «Академия труда и социальных отношений»  
360062, г. Краснодар, ул. Атарбекова, 42*