

Плужникова И.И.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



г. Челябинск, 2023г.

УДК 354(075)
ББК 67.400

Плужникова И.И. Теория организации: учеб. пособие / И.И.Плужникова. – Челябинск, ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2023– 194с.

В пособии на основе широкого круга отечественных и зарубежных источников в сжатой и доступной форме изложены теоретические аспекты, концептуальные основы развития организаций и организационных систем и законы, регламентирующие их функционирование и развитие. Анализируются основные причины создания социальных организаций в различных социально-экономических системах, а также принципы построения и методы организационного планирования и проектирования организаций.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по специальности «Профессиональное обучение (по отраслям)», а также преподавателей управленческих дисциплин.

Рецензенты

Базавлуцкая Л.М. доцент, кандидат педагогических наук, профессионально-педагогический институт Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета

Корнеев Д.Н. доцент, кандидат педагогических наук, профессионально-педагогический институт Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета

© И.И.Плужникова, 2023г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. Формирование и эволюция теории организаций в системе управленческих дисциплин	6
Контрольные вопросы	32
ГЛАВА 2. Основные понятия и причины создания социальных организаций	34
Контрольные вопросы	41
ГЛАВА 3. Организация как открытая управляемая система	42
Контрольные вопросы	56
ГЛАВА 4. Разновидности социальных организаций и классификация систем	57
Контрольные вопросы	69
ГЛАВА 5. Законы, регламентирующие функционирование социальных организаций	70
Контрольные вопросы	99
ГЛАВА 6. Принципы действия организаций	
6.1. Принципы действия статических и динамических организаций	100
6.2. Принцип рационализации	111
Контрольные вопросы	115
ГЛАВА 7. Организационная культура	117
Контрольные вопросы	127
ГЛАВА 8. Сравнительный менеджмент и теория его развития	
8.1. Сравнительный менеджмент и его характеристика	128
8.2. Национальная культура в процессе управления	133
8.3. Понятие организационной культуры, функции и ее уровни	154
8.4. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе	164
Контрольные вопросы	175
КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»	177
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	185

ВВЕДЕНИЕ

Теория организации это система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития, объектом исследования которой выступают социальные организации (предприятия), а предметом — закономерности их функционирования.

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

Знать: основные этапы возникновения и развития организаций;

- принципы развития и закономерности функционирования организации;

- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;

- основные бизнес-процессы в организации;

- принципы, виды и методы организационного планирования;

- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;

- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

Уметь: - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

Владеть: методами применения законов регламентирующих деятельность социальных организаций и принципов проектирования и развития организационных структур.

Необходимо отметить непосредственную связь теории организации с целым рядом смежных дисциплин, изучаемых в рамках направления подготовки «Менеджмент». Это организационное поведение, управление персоналом, исследование систем управления, разработка управленческого

решения, стратегический, финансовый, производственный и инновационный менеджмент, маркетинг и многие другие дисциплины данного направления подготовки.

Такая тесная связь теории организации с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации применительно к различным сферам организационной деятельности на основании общих законов и принципов развития организаций.

Овладение основами теории организации позволяет увидеть проблему через призму не только общечеловеческого опыта, но и организационных отношений, характерных для эффективного развития того или иного дела. Предугадать будущее организационных отношений и процессов невозможно без исследования общей теории возникновения и развития. Сделать это достаточно сложно, поскольку во всех общественных процессах участвует человек с его рациональной и иррациональной сущностью.

ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

В последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями различных научных дисциплин. Изучение и систематизация способов упорядочения и регулирования деятельности людей и групп позволило выделить из ряда организационных наук **теорию организации** в самостоятельную дисциплину.

Почему организации изучают? На этот вопрос существует два ответа. *Первый* ответ очевиден: организации представляют собой главный компонент современного общества. Они окружают нас всю жизнь от рождения до смерти.

Организациями пронизана вся наша жизнь. Представьте себе все, чем мы занимаемся в течении дня. Например, вы читаете данное учебное пособие и вы думаете, что это ваше личное дело, однако, книга была подготовлена и опубликована какой то организацией – издательством. А читаете вы ее потому, что это от вас требует какая- то организация – техникум или университет. Наши вкусы в еде и питье (и количество, которое мы употребляем) формируют маркетинговые организации. Сами по себе пищевые продукты и напитки обрабатывают и распределяют организации. Автомобили и рабочие столы, сделаны в условиях организаций. Обслуживающие нас милиция, банки и страховые компании, четко организованны. В конце- концов мы работаем в организациях. И свой досуг мы проводим тоже в организациях – кафе, рестораны, туристические базы, и т.д.

Великие социальные изменения в истории имели серьезную организационную основу. Подъем Римской империи, распространение

христианства, изменение и развитие социального строя – все это выполнялось организациями.

Организации способны принести как много добра, так и много вреда. Большинство из них в этом смысле находятся где-то посередине. Это утверждение является *вторым* ответом на вопрос, зачем мы изучаем организации? Потому что они порождают те или иные результаты. Организации не являются источником только добра. Они могут распространять зло, но также могут спасти жизни. Могут вести войну, а могут спасти мир. Результаты могут быть умышленными или неумышленными, осознанными или неосознанными, могут быть неожиданными.

И так, зачем же нам нужны организации? Ответ прост: Организации нужны для того, чтобы совместно сделать то, что человек не может сделать в одиночку. Когда люди хотят получать прибыль, развлекаться, отдыхать или бороться с алкоголизмом они объединяются в организации.

Началом научного становления организаторской мысли в обществе считается период, связанный с жизнью и творчеством древнегреческого философа *Платона* (427—347 гг. до н.э.). В классических трудах Платона «Государство», «Законы», «Политика» заложены основы не только философии, но и организации государства и права.

Озабоченный проблемой «лучшей жизни людей», Платон пытался решить ее с помощью создания модели государства, олицетворяющего разум. Он высоко оценивал заложенные в человеке силы и мечтал о создании механизма, позволяющего раскрывать этот богатый творческий потенциал. Платон проводил аналогию между справедливым человеком и справедливым государством. Справедливость по Платону — возможность заниматься своими делами и не вмешиваться в дела других, а это требует иерархической подчиненности во имя целого. Он полагал, что в

справедливых государствах иерархия устанавливается с самого рождения и ее нельзя изменить.

Рассматривая формы государственного правления, Платон выделял следующие: монархия, аристократия, тимократия, олигархия, демократия (хорошая и плохая), тирания. Причем последовательность этой классификации отражает мнение философа относительно того, какая из форм правления лучшая. Высшая форма — монархия. Хорошей формой правления является и аристократия, т.е. правление немногих в соответствии с законом. Правление немногих в условиях беззакония — это олигархия. Аристократия может незаметно перерасти в олигархию. Именно это имел в виду Платон, описывая переходную форму правления — тимократию, означающую власть честолюбцев, забывших об интересах государства и предающихся тайному обогащению. Демократию Платон подвергал жесточайшей критике, полагая, что демократия возникает из-за нарушений в общественной иерархии, когда люди, не способные управлять государством, прорываются к власти, когда красноречивые бездельники волею случая оказываются на вершине власти. Неумеренная свобода в условиях демократии приводит к тирании. Таким образом, Платон считал справедливыми только две формы правления: монархию и аристократию. Другие же рассматривал как длительную междоусобицу.

В идеальном государстве пытаются устранить богатство и бедность: одно ведет к роскоши и лени, а другое — к низостям и злодеяниям. Платон выделял четыре добродетели идеального государства:

- 1) мудрость — здравые решения (знание помогает рассуждать);
- 2) мужество — некая сохранность;
- 3) рассудительность — нечто вроде порядка, власть над определенными удовольствиями и воздержаниями. Принцип «преодолей самого себя»;

4) справедливость — занимайся своим делом и не вмешивайся в чужие.

В своих работах Платон затронул важные вехи организации государства, что, несмотря на утопичность его идей, дало свои плоды.

Ученик Платона *Аристотель* (384—322 гг. до н.э.) в работах «Метафизика», «Аналитика вторая», «Этика», «Категории», «Политика» продолжил поиск принципов и закономерностей упорядочения жизни людей в обществе. Аристотель следует Платону в утверждении высшего, всеобщего и вечного разума. Первенство и главенство формы над содержанием (т.е. материей), души над телом, ума над чувством, права над бесправием и произволом, добра над злом в высшей степени свойственно философии Аристотеля. Указанное соотношение переносится им и в отношения этические, политические, государственно-властные [5; 8; 39].

В отличие от Сократа и Платона Аристотель видел нравственную добродетель не в правильном знании, а в доброй воле, нацеленной на человеческую деятельность, она зависит от разума, связана с ним, но не тождественна ему. Он подвергал обоснованной критике проект идеального государства Платона прежде всего за его мифическое «монолитное» единство. По Аристотелю, единство недостижимо в принципе, поскольку лишь индивид есть «социальный атом» — неделимая частица, а государство есть некая множественность, составная сложность разнородных в своей основе элементов. Аристотель ввел классификацию форм политического устройства, включающую три правильные (монархия, аристократия, полиция) и три неправильные (тирания, олигархия, демократия) модели организации деятельности людей. При этом он не считал государством истинной добродетели ни монархию, ни аристократию. Многолетние исследования и накопленный опыт убедили его в оптимальности политики — конституционной умеренно-демократической республики.

Следует отметить, что еще раньше *Конфуций* (551 —479 гг. до н.э.) стремился упорядочить общественные процессы, систематизировать знания о рациональной организации общества. Он разработал концепцию благородного человека не по происхождению, а благодаря воспитанию и самосовершенствованию. Для конфуцианства характерна защита идей строгой социальной дифференциации и иерархического разделения обязанностей между членами общества.

В основу будущего учения Конфуция легло несколько этико-философских концепций.

В концепции *жень* (гуманность, человеколюбие) и *ли* (правила, этикет) *ли* провозглашалось высшим проявлением *жень*. Эти два компонента отражали воззрения Конфуция на государственное устройство и социальную организацию общества.

Вторая концепция, суть которой — «быть преданным (честным) сановником, почитать правителей», охватывала целый комплекс проблем, связанных с системой управления и прежде всего с нормами взаимоотношения главы государства и чиновничества.

Третья концепция *чжун-юн* известна как «следование среднему пути» или «учение о середине», в котором Конфуций предостерегал от увлечения крайностями.

Рассуждая о проблеме власти, Конфуций считал, что все дела должны решаться на основе принципа справедливости, т.е. он соединил такие отдаленные понятия, как «власть» и «справедливость». Такова четвертая концепция.

Пятая концепция касается отношения человека к той вере, которую он исповедует: «Будь непреклонно верен нашему учению, старательно овладевай им; рискуя жизнью, оберегай его».

Нетрудно заметить, что большинство концепций связаны с проблемой управления государством и обществом. Это вполне отражало

ситуацию в сложнейший переходный период в истории Китая и в социально-экономическом и в политическом плане[5; 10; 39].

Согласно разработанной Конфуцием схеме государственного устройства управление государством и обществом базировалось на *ли*, т.е. на правилах, которым он придавал большое значение.

В своем учении Конфуций большое значение придавал внутрисемейным отношениям. «Если наставлять народ введением правления, основанного на законе, поддерживать порядок угрозами, то народ станет бояться наказаний и потеряет чувство стыда. Если наставлять народ введением правления, основанного на использовании правил, то в народе появится стыд, и он станет послушным».

Здесь высказано сразу несколько идей относительно организации не только государства, но и общества. К ним, в частности, относятся:

- жесткое регламентирование службы в государстве;
- организация государственного аппарата как единой семьи;
- управление с помощью авторитета, положительного влияния на подчиненных;
- учет всех противоречий при принятии решений;
- разделение труда;
- кастовость управления.

Таким образом, Конфуций еще две с половиной тысячи лет назад высказал универсальные организационные идеи, которые применяются, по сей день. Некоторые из них лишь начинают применяться на практике, их актуальность люди только начинают осознавать.

Становление классической теории. Классическая организационная теория стала первой систематизированной теорией, предложившей механистические конструкции, использование которых обязательно должно обеспечить организации эффективное функционирование.

Основной вклад в становление классической организационной теории принадлежит **Ф. Тейлору**, хотя отдельные идеи до него высказывали *Ч. Бэббидж*, *Г. Меткаф* (ему принадлежит поразительное для конца XIX в. утверждение, что управление ресурсами и цехами есть в высшей степени искусство, зависящее от применения определенных принципов), *Г. Таун* (призывал разрабатывать научные принципы управления и обмениваться управленческим опытом).

Значительность вклада Ф. Тейлора заключается в широкомасштабном применении аналитического метода к совершенствованию управления производством. Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, он предусматривал конкретные мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства; введение строгого регламента на применение материалов и инструментов; установление контроля за каждой операцией; применение дифференциальной оплаты труда и т.д..

Нельзя не заметить в его подходе преобладание механицизма, сугубо формальную трактовку социальной организации в условиях производства, принципиально отвергающую отношения, не предписанные служебным, функциональным содержанием.

Научный технократизм Ф. Тейлора сменился разработкой универсальных принципов организации труда не только на уровне производства, но и управления. Этот подход связан с именем *А. Файоля*, исследования которого в некоторых моментах близки к тектологии *А. Богданова*. Так, для *А. Файоля* процесс организации — это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что порождает необходимость придать форму всей структуре и обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Такого рода целое *А. Файоль* именуется социальным организмом [5; 12]. Он рассматривает административную организацию как таковую на самом общем

уровне, т.е. не ограничивает свои выводы только сферой производства, подчеркивая универсальность основных принципов функционирования администрации и полагая, что на одной и той же ступени развития все социальные организмы сходны между собой.

Более того, А. Файоль уподоблял социальную организацию растительному миру. Так, ветвящийся ствол дерева соответствует у него административной иерархии; социальная организация имеет определенные пределы; растительный сок дает жизнь ветвям, а в «социальной организации» некий «высший порядок» придает активность всем элементам.

Видя в организации и специфический вид деятельности, и столь же своеобразную административную систему, А. Файоль был одним из первых ученых, попытавшихся разработать «общий подход» к администрации и сформулировать строго обязательные принципы административной теории. Он выделил пять основных элементов, составляющих функции администрации: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль. А. Файоль доказывал, что административные функции не исключительная привилегия высшего руководства, они существуют на любом уровне организации и их выполняют в известной мере даже рабочие. Основу административной теории А. Файоля образуют знаменитые 14 принципов, применимых ко всем без исключения сферам административной деятельности[5; 10; 14].

Видными популяризаторами классической организационной теории являются *Л. Гьюлик* и *Л. Урвик*. Л. Гьюлик, в частности, утверждал, что множество принципов администрирования, сформулированных разными авторами, связаны некой общей для всех логической структурой. Он наглядно продемонстрировал, каким образом различные принципы, разработанные людьми из разных стран, при всем разнообразии их опыта и обособленности идей поддаются логическому упорядочению. Понятие «научное управление» Л. Урвик рассматривал исключительно как

подтверждение того факта, что методы изучения естественных законов, способствовавших развитию химии и технических наук, могут быть применены к анализу человеческих отношений, в частности, к администрированию.

Основу классических представлений об организации составляет так называемый механистический подход, предполагающий, что организация является отлаженной машиной. В его основе — классические теории менеджмента, развитые в первой трети XX в. Механистический подход получил определенную завершенность в принципах рациональной бюрократии М. Вебера. Организация механистического типа представляет собой весьма надежную систему управления для обеспечения отлаженного функционирования уже известных стабильных рутинных процессов. В таком качестве организация обладает рядом присущих ей свойств — независимо от характера и статуса социально-экономической системы, в которой она существует. Эти свойства достаточно подробно были исследованы специалистами по менеджменту. При этом организации с механистическими свойствами принято называть механистическими, бюрократическими, иерархическими, командными и т.д. организациями. Однако чаще всего их обозначают как *бюрократические организации*.

В бюрократических организациях:

- организация строится на формальном разделении труда;
- организация ориентируется преимущественно на внутренние факторы развития;
- общие цели разделяются на частные задачи, выполнение которых не зависит от решения общих задач;
- задачи задаются жестко в терминах конкретных результатов, т.е. нет свободы выбора;

- используется иерархический принцип построения, когда преобладают вертикальные потоки информации, а нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- контроль и самая важная информация концентрируются ближе к вершине иерархической структуры;

- выполнение всех видов работ не зависит от личных качеств работников, которые взаимозаменяемы, что предполагает формальную обезличенность должностных обязанностей;

- взаимосвязанная система обобщенных формальных правил и стандартов обеспечивает выполнение сотрудниками своих обязанностей и скоординированность задач.

Эффективность бюрократических организаций основана на высшей степени организованности системы, ее управляемости.

К недостаткам организации бюрократического типа можно отнести: и неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды, что может привести к бессмысленной работе организации самой на себя, а следовательно, к саморазрушению;

- отведению человеку роли средства производства;
- возможность образования корпоративных групп с корыстными интересами в среде высшей бюрократии.

Бюрократическое управление не способствует росту потенциала людей, использующих свои способности частично, в пределах, которые непосредственно требуются для выполняемой работы.

Центральный пункт бюрократической концепции — исключение «смешивания» человека и должности, исключение субъективизма, индивидуального подхода и импровизации[5; 10; 14].

Концепцию формирования эффективных организаций определил Генри Минтцберга(профессор менеджмента).

Генри Минцберг определяет структуру организации как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а потом достигается координация действий по решению общих задач. По его мнению, за разными способами построения эффективной организационной структуры стоит всего несколько базовых конфигураций (Рис. 1).



Рис. 1. Пять основных частей организации

Минцберг предлагает осуществлять проектирование организационной структуры путем выделения пяти базовых конфигураций:

1. Операционное (рабочее) ядро – работники, выполняющие основную деятельность, связанную с производством товаров и услуг;
2. Стратегическая вершина – люди, несущие всю полноту ответственности за организацию и сотрудники, оказывающие непосредственную помощь высшим руководителям;
3. Среднее звено – менеджеры осуществляющие прямой контроль от стратегической вершины до операционного ядра;
4. Техническая структура – аналитики, специализирующиеся на вопросах управления и определяющие формы стандартизации в организации;

5. Вспомогательный персонал (штат поддержки) – сотрудники, обеспечивающие поддержку рабочих процессов.

Таким образом, каждого сотрудника организации можно отнести к одному из обозначенных элементов структуры. Для согласования действий этих структурных элементов могут использоваться следующие координирующие механизмы:

1. Взаимное согласование;
2. Прямой контроль;
3. Стандартизация (формализация):
4. Стандартизация рабочих процессов;
5. Стандартизация выпуска (результатов труда);
6. Стандартизация навыков.

Путем сочетания данных механизмов координации могут формироваться различные формы распределения власти внутри организации от вертикально-горизонтальной интеграции (власть сосредоточена в одних руках) до вертикально-горизонтальной децентрализации (властью наделен каждый). Элементы структуры и механизмы координации должны быть подобраны таким образом, чтобы достигалась внутренняя слаженность, гармония организации. При этом Минцберг отмечает, что структура должна фундаментально соответствовать организационной ситуации – размеру организации, ее возрасту, темпам развития, типу внешней среды, в которой она функционирует, используемой технической системе, методам производства продуктов и услуг. То есть, ситуационные факторы, к которым относятся, с одной стороны, окружение и ценности организации, а с другой стороны, - характер труда и способы его реализации (бизнес - процессы), определяют подбор элементов дизайна организационной структуры[5; 14; 44]..

Таким образом, мы вновь приходим к выводу о том, что спроектировать эффективную организационную структуру невозможно без определения ценностей компании и рассмотрения бизнес процессов.

Проектирование бизнес-процессов нельзя проводить вне их связи со структурой, а структуру нельзя проектировать и улучшать без рассмотрения бизнес - процессов. Причем сущность структур и процессов определяется ценностями организации.

Теория административного управления заняла свое место в системе базовых концепций исследования организационных систем. Герберт Саймон, родоначальник данной теории, предложил концепцию «административного работника», который, по его мнению, преследует собственные интересы, однако не всегда имеет представление о том, каковы они. Любой работник представляет несколько из всех возможных вариантов действий и может принять адекватное решение, однако не оптимальное.

Содержание теории административного поведения. Организации имеют возможность упростить процесс принятия решения организацией ограничить цели, на которые направлена их деятельность. Также Саймон считает, что цели оказывают влияние на поведение только тогда, когда они являются частью решения по поводу того, каким должно быть поведение. Цели работника определяются при помощи ценностных предпосылок решений. Такие ценностные предпосылки представляют собой предположения о том, какие цели являются наиболее предпочтительными. Существует зависимость: чем точнее сформулированы ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые управленческие решения.

Система целей и ценностей. Для создания необходимого поведения работника можно использовать конечные цели организаций. Они могут служить отправной точкой для создания цепочки «средства – цели». При

этом данная цепочка будет включать следующий комплекс действий: выбор общей цели, которую следует достичь; определение комплекса средств из широкого спектра для достижения данной цели; поиск средств для достижения цели т. д. В результате устанавливается иерархия целей, в рамках которой каждый уровень может пониматься как конечная цель по отношению к нижнему уровню и как средство достижения целей относительно верхних уровней.

Декомпозиция общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее их распределение по организационным подразделениям организации усиливают возможность рационального поведения работников путем точного определения их ценностных предпосылок. Такое положение упрощает принятие необходимых управленческих решений на каждом уровне управления. Поэтому иерархия организации может рассматриваться как набор средств и целей, определяющий необходимую последовательность принятия решений и действий в рамках организации[5; 10; 14]..

Теоретическая база концепции административного поведения. В основе модели Саймона лежит концепция познавательных ограничений индивидуального принятия решений в организации. Считается, что изолированный индивидум не способен достичь высокой степени рациональности, т. к. число вариантов, которые он обязан рассмотреть в таком случае, очень велико. Индивидуальный выбор работника осуществляется на основе предпосылок, которые субъект принимает в качестве базы для выбора. Его поведение будет определяться на основе пределов, установленных этими «данностями».

Значение теории административного поведения. Данная теория акцентирует внимание на важности правил и установленных порядков в поддержании необходимого рационального поведения в рамках организации. Данная теория подчеркивает, что организационное

поведение работников, особенно принятие решений, делает необходимым прежде всего следование правилам, а не расчет последствий. Саймон признавал отличия формальной рациональности от технической. Модель Саймона может использоваться для поиска объяснения того, почему структуры, созданные специально для обеспечения рациональности, в некоторых условиях могут давать обратный эффект.

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[5; 10; 14]..

Теория Гласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации (рис. 2). Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.



Рис. 2. Подсистемы организации

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[5; 10; 14]..

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.

Теория организационного потенциала. В начале 1970-х гг. американский ученый И. Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления.

Он выделил два подхода к формированию организационных структур.

Первый из них – *структурный подход*. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления.

Второй – *динамический подход*. Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов.

При динамическом подходе анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом фирма рассматривается в условиях стабильных внешних связей. Организационные проблемы носят оперативный характер. На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды. Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, считаются стратегическими.

Ансофф считал, что основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Основной стратегией фирм в условиях постоянных внешних связей было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Результатом явилась ди-визиональная структура. Ансофф рассматривал этот вид организационной структуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз». Образование многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма[5; 14; 44]..

Поведение современных фирм можно структурировать по трем направлениям, т. е. выделить три основные стратегии: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика в области нововведений.

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделил основные тенденции в их развитии. Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. Большой набор элементов представляет собой *организационный потенциал*.

Основу организационного потенциала составляет *культура организации* – совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы[5; 11; 12]..

В конце 1980-х – начале 1990-х годов американский ученый Дуглас Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Норта, рынок – это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей.

Институты, согласно Норту, – это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода. Институты – это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они

образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения дохода, а институциональные – этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов.

Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Технические изменения и другие считающиеся важными факторы экономического развития рассматриваются Нортом как недостаточные: являясь составляющей процесса роста, сами по себе они не могут его объяснить. Ключом к экономическому росту является эффективная организация экономики.

В своих работах Норт ставит фундаментальный вопрос: почему некоторые страны богаты, а другие - бедны. И отвечает: «Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности. Используя технику, они определяют стоимость операций и преобразований и, следовательно, рентабельность и обоснованность экономической активности» [5; 6; 35].

Крупные институциональные изменения происходят медленно, так как институты являются результатом исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение. Чем выше институциональная неуверенность, тем выше становятся затраты по операциям. Отсутствие

возможности заключать контракты и вступать в другие обязывающие институциональные отношения является причиной экономической стагнации. Норт в своих работах выдвигает фундаментальные вопросы о связи экономических изменений, технического развития и институциональных условий.

В книге «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», опубликованной на русском языке в 1997 г., Норт, развивая свою теорию, пересматривает понятие рациональности. Он делает особый акцент на двух концептуальных проблемах: одна из них возникает при восприятии человеком мира с его множеством фактов, другая – при сортировке этих фактов по важности и расчете оптимального выбора. Анализ ведет к глубокому пониманию роли институтов в решении этих проблем.

Принципиальное значение и актуальность сохраняют выводы из теории новой институциональной экономики, сформулированные Нортом. Главное, на что он акцентирует внимание это то, что анализировать переход от плановой экономики к рыночной без институционального подхода к проблемам и событиям, чрезвычайно трудно. Суть выводов сводится к следующему.

1. Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, которые принимают законы, пригодные для других экономических условий, для других неформальных норм и побудительных факторов, приобретают совсем не то направление развития, что имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим

экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития.

При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий:

а) политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности;

б) для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы;

в) модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным;

г) в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил;

д) неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

3. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок[5; 10; 14].

Начало новой науке об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, т.е. теории организации, положил отечественный ученый Александр Александрович Богданов. Систематизированные им знания по этим проблемам он изложил в

фундаментальном труде «Тектология. Всеобщая организационная наука», первый том, которого вышел в 1912 г.

Тектология Богданова. Основы современных представлений о теории организации были заложены отечественным ученым Богдановым. В то время, когда Ф. Тейлор формировал свои принципы управления, А. Богданов исследовал объективные законы создания и развития организации. Свою науку он назвал «Тектология», или «всеобщая организационная наука».

Основная идея тектологии состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения. Каждый элемент природы или общества необходимо рассматривать как систему, для которой важны как отношения между частями, так и отношения целого с внешней средой. Законы, закономерности и принципы едины для любых объектов, и даже самые разнородные явления объединяются между собой общими структурными связями и на основе общих правил. Пути стихийно-организационного творчества природы и методы сознательно-организационной работы человека могут и должны подлежать научному обобщению.

Главным для тектологии А. Богданов считал установление объективных закономерностей возникновения, функционирования и разрушения систем или организационных комплексов. Он полагал, что от способа сочетания любых элементов системы зависит положительное или отрицательное их функционирование.

В основе тектологии лежат понятия формирования и регулирования динамических систем. А. Богданов вводит три типа систем: организованные; дезорганизованные; нейтральные.

При этом он утверждает, что такая типология зависит от контекста и наблюдателя, по сути, формулируя принцип относительности в теории организации.

А. Богданов исследовал проблемы эффективного соотношения централизации и децентрализации, опередив более чем на полвека свое время. С его именем связана также целенаправленная разработка организационных структур на основе прогнозирования будущих направлений их развития, включая развитие в кризисных ситуациях. В своих трудах ученый сформулировал принципы автономного поведения и близко подошел к современным идеям синергетики. Он сформулировал два ведущих закона, предопределяющих функционирование и развитие организационных систем.

***Первый закон:** устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент.* Примеров применения данного закона достаточно много, один из них касается руководства трудовыми коллективами. Руководитель считает целесообразным постоянно поддерживать устойчивость организации своим «авторитетным вмешательством», но неизбежно наступает момент, когда его интеллектуальной энергии не хватает для решения сколько-нибудь важного вопроса, и организация разрушается.

***Второй закон:** комплексы различаются между собой в силу первичной неоднородности, различий в состоянии среды и под воздействием исходных изменений.* Здесь подчеркивается факт постоянного существования противоречий, противоположностей, борьбы активностей, приводящей к смене равновесных состояний системы[5; 10; 14]..

Мы уже говорили, что теория организации тесно связана с естественными и общественными науками, служащими для нее источниками идей, образов, организационного опыта.

Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии — науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах. Понятие «социология» в буквальном смысле означает учение об обществе.

Социология как самостоятельная наука сложилась в XIX веке. Эта наука выделилась из философии — науки о наиболее общих закономерностях развития природы и общества, ориентированной на выработку обобщенной системы взглядов на отношения человека с окружающим его миром. Термин «социология» был введен французским философом О. Кантом. Социология Канта разделяется на социальную статику, имеющую дело с устойчивыми условиями существования любой общественной формации, и социальную динамику, изучающую естественные законы общественного развития.

Оценивая роль личности в коллективе и поведение индивидуумов в процессе организационной деятельности, теория организации во многом опирается на психологию. Психология — это наука о законах формирования и функционирования психического отражения индивидуумом объективной реальности в деятельности человека. Психология изучает поведение человека, определяет условия, способствующие рациональным действиям и поступкам людей в коллективе, и дает рекомендации по выявлению возможностей изменения его поведения в будущем, позволяя в какой-то мере прогнозировать его поступки в организации.

Особенно значителен вклад в теорию организации научной дисциплины, получившей название социальной психологии, которая изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, а также психологическими характеристиками самих этих групп[5;14; 35]..

Не менее значителен вклад в организационную науку кибернетики (в переводе с греческого - искусство управления) — науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе.

Управление организацией — это не что иное, как процесс переработки информации, а принятое на уровне звена управления управленческое решение

— это новая информация, которой руководствуются все те, кого это решение касается. Предметом и результатом труда управляющей части организации является информация. Этим объясняется неразрывная связь теории организации с информатикой — отраслью науки, изучающей проблемы научно-технической информации.

То, что в бизнесе побеждает тот, кто владеет информацией, было известно давно, но с начала 80-х годов XX столетия уровень информационного обеспечения жизнедеятельности организаций вышел на первое место среди критериев, определяющих ее способность к выживанию в условиях конкуренции и нарастающих тенденций глобализации экономической деятельности.

В последнее десятилетие эта область знаний дополнилась таким понятием, как информационные технологии управления, которые оказывают значительное рационализирующее воздействие на деятельность практически всех организаций без исключения. Безусловно, в теории организации широко используются методы, подходы и достижения многих других классических научных дисциплин. Среди них:

- математика, обеспечивающая формализацию описания некоторых процессов и явлений, происходящих в организации, и дающая возможность представить их в виде систем уравнений, формул, графиков, таблиц, числовых зависимостей и количественных выражений;
- теория вероятностей, позволяющая оценить качественное состояние организационных систем и достоверность наступления или того иного события, определяющего поведение организаций в будущем;
- статистика, изучающая методы анализа массовых явлений и занимающаяся практической деятельностью по сбору, обработке, анализу и публикации данных, характеризующих количественные закономерности развития организаций в их неразрывной связи с качеством управленческой деятельности, что позволяет прогнозировать развитие организационных

систем; и т.д.

Необходимо также отметить непосредственную связь теории организации с целым рядом смежных дисциплин, изучаемых в рамках направления подготовки «Менеджмент». Это - организационное поведение; управление персоналом; разработка управленческого решения; стратегический, финансовый, и инновационный менеджмент; маркетинг и другие дисциплины данной направления подготовки[5; 12; 14]..

Такая тесная связь теории организации с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации применительно к различным сферам организационной деятельности на основании общих законов развития организаций.

К основным выводам данной главы можно отнести следующее.

Теоретические подходы и концепции, образующие современную теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками.

Концепция научного управления. До Тейлора задачи непосредственного выполнения работ и управления ими переплетались. Тейлор предложил отделить управление от выполнения производственных операций. Он также предложил научно обосновывать содержание каждой производственной операции (элемента работ), с помощью критериев отбирать и обучать работников, тесно сотрудничать с ними, обеспечивать обоснованное разделение труда.

Административная теория базировалась на 14 принципах построения организации. Согласно данным принципам предлагалось создавать организацию и управлять процессом производства для получения продукции с желаемыми характеристиками.

Бюрократическая теория организации предполагала построение и функционирование организации по четко разработанным правилам, инструкциям. В идеале предполагалась разработка нормативных

документов для всевозможных ситуаций, возникающих внутри организации и за ее пределами. К работникам предъявлялись только квалификационные требования.

Теория административного поведения рассматривает процессы влияния установленных целей на рациональное поведение работников организации. Была предложена концепция административного работника, который на основе личных ценностей и установленных целей руководствуется алгоритмом индивидуального принятия решений.

Универсальная теория формирования организаций. Данная теория выделяет сосуществование в каждой организации четырех подсистем: исполнительной, апелляционной, представительной и законодательной. Каждая подсистема выполняет свои исключительные функции и взаимодействует с другими подсистемами.

Теория организационного потенциала рассматривает промышленную организацию как сложную систему, состоящую из большой совокупности внутренних взаимосвязанных элементов. Данная совокупность представляет собой организационный потенциал, который находится в зависимости от источников ресурсов и внешней среды.

Теория институтов и институциональных изменений рассматривает институциональное развитие экономики, которое происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют правила поведения на рынке, а вторые следуют сложившимся правилам. Данная теория постулирует, что формирование новых институтов происходит тогда, когда общество усматривает новые возможности получения прибыли, выходящие за рамки существующей институциональной системы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что изучает теория организации?

2. Справедливость по Платону? Какие формы государственного правления, выделял Платон?
3. Классификация форм политического устройства по Аристотелю?
4. Какие идеи относительно организации государства и общества выдвигал Конфуций?
5. Значительность вклада Ф. Тейлора в организационной теории?
6. Процесс организации А. Файоля и его знаменитые 14 принципов административной деятельности ?
7. М. Вебер, разработавший «идеальный тип» организации? Достоинства и недостатки организации бюрократического типа?
8. Суть универсальной теории формирования организаций
9. Основы теории организационного потенциала?
10. Основная идея тектологии А.Богданова и его сформулированные законы функционирования и развития организационных систем?
11. Место теории организации в системе научных знаний.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В дословном переводе с латинского организация означает «сообща», «стройный вид», «устраиваю». Организацию чаще всего рассматривают как процесс и как явление. Как процесс организация представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление организация – это объединение людей, стремящихся к достижению общей цели и действующих на основе определенных принципов и правил.

Термин «организация» интерпретируется в науке как достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Мы употребляем термин «организация», говоря об общественных объединениях, о бюджетных и коммерческих государственных и негосударственных учреждениях: профсоюзная организация, партийная организация, научная организация, промышленная организация, торговая организация, строительная организация, обслуживающая организация, деловая организация, спортивная организация и др.

В то же время термин «организация» мы можем встретить в таких словосочетаниях, как организация производства, организация управления финансовыми ресурсами, организация технической учебы, организация информационного обеспечения, организация технологического процесса, научная организация труда, организация концерта, организация движения, организация турпохода и многое другое.

Кроме того, это может быть организация системы отопления, организация водоснабжения, организация электрической сети, организация коммуникаций и т.д.

Организация означает строение, соединение, а также хорошее, планомерное, продуманное устройство чего-либо [10; 14].. Поэтому термин «организация» принято рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление); как процесс управления; как воздействие или действие (налаживание чего-либо). Триединство понятия «организация» показано условно на рис.3

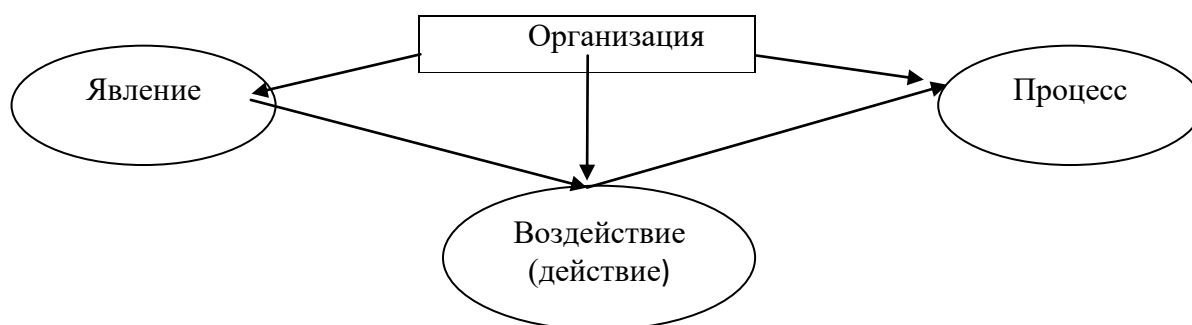


Рис. 3. Триединство термина «организация»

Охарактеризуем кратко все три понятия.

Организация как объект — это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. (предприятия, фирмы, банки, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку.)

Организация как процесс — это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. (распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц и т.д.). В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т.е. «организовывание».

Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения.

Несколько утрируя сказанное выше, можно вполне корректно ответить на вопрос: «Где Вы работаете и чем занимаетесь?» — «Я работаю в организации и занимаюсь организацией». Это справедливо в том случае, если Вы работаете менеджером, и в Ваши обязанности входит, например, организация процесса переподготовки кадров.

В последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей исследований, проводимых совместно представителями различных научных дисциплин. Оно постепенно превратилось в самостоятельную научную область — теорию организации.

Развитие теории организации, как и любой научной дисциплины, включает 6 этапов:

1. Сбор фактов, явлений, прогнозов, научных исторических сведений о различных организациях (результаты археологических находок, легенды, мифы);

2. Систематизация данных и составление типологии организаций (по эффективности, по времени существования);

3. Создание понятийного аппарата – категории, термины, взаимосвязи (система, подсистема, элементы, части, связи, структура);

4. Нахождение зависимости между измененными параметрами, формирование законов и закономерностей развития организаций (закон синергии, зависимость между организационной формой и численностью работников организации);

5. Привлечение знаний сопутствующих наук для расширения понимания проблем организаций (теории мотивации работников, психологии поведения, юриспруденции);

б. Обобщение имеющейся информации, т.е. отрывочных сведений л теоретических разработках и практическом применении отдельных положений теории организации.

Рассматривая этапы становления теории организации как самостоятельной дисциплины, и анализируя само понятие «организация», можно сделать вывод, что под *организацией* следует понимать сознательно координируемое социальное образование с определенными границами во внешней среде, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общих для работников целей [6; 10; 14].

Таким образом, *Теория организации* – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития,

Объектом изучения теории организации является - регулируемые и самоорганизующиеся процессы в социальных организационных системах и вся совокупность организационных отношений общества, т.е. организационный опыт окружающей нас действительности (социальные организации; предприятия).

Предметом изучения теории организации является — как общие, так и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения и закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими (закономерности функционирования организаций).

Несмотря на то, что теория организации как наука уже полностью сформировалась, мы и по сей день, не располагаем достаточно четким и исчерпывающим определением понятия социальной организации. Основная трудность состоит в том, что термин «организация» существует во многих науках,— философии, социологии, биологии, кибернетике и других, поэтому

трудно выделить четкий набор признаков, определяющих границы этого понятия. Чаще всего это понятие ассоциируется с объединением людей.

Объединения людей принято называть группами или при определенных условиях организациями. Эти объединения можно условно разделить на *первичные и вторичные группы*.

Объединение людей в первичных группах основано на личностных отношениях, эмоциях, взаимных симпатиях, на общих увлечениях, на вере и убежденности в чем-либо. К этим объединениям относятся семья, друзья, спортивные и творческие коллективы, некоторые религиозные общины и т.д.

Вторичные группы образуются для достижения конкретных целей. Роли людей во вторичных группах, как правило, достаточно строго распределены, и эмоциональные отношения уходят на задний план. Основу вторичных групп составляют организации, в состав которых входят коллективы людей, объединившихся для достижения общественно значимой цели. К их числу относятся предприятия, фирмы, магазины, обслуживающие и медицинские учреждения, т.д.

Первичными группами будем считать объединения, создаваемые для удовлетворения первичных психологических потребностей человека в самосохранении, в продолжении рода, в общении на уровне удовлетворения личных интересов. С этих позиций семья рассматривается как первичная ячейка общества. *Во вторичных группах* в большей степени удовлетворяются потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как самовыражение, уважение, признание, карьерный рост, повышение квалификации, власть и т.д. Эти потребности человека удовлетворяются в деловых и общественных организациях.

Теория организации, исходя из приведенного выше условного деления на группы, ориентирована, главным образом, на социальные организации, сформированные в виде вторичных групп.

Социальная организация — это объединение людей, направленное на достижение определенных целей.

Понятие социальной организации неразрывно связано с понятием коллектива. Понятия организационной системы и коллектива взаимосвязаны, но далеко не тождественны.

Коллектив — это объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Организация не может существовать без коллектива и включает в себя коллектив как свою основу. Коллектив может быть полностью заменен, тем не менее, организация продолжит свое существование.

Современное представление о создании организаций как целенаправленных объединений людей выдвигает на первый план проблему мотивации.

Прежде всего, следует выяснить *потребности и мотивы*, которыми руководствуется человек, когда приходит трудиться в данную организацию. Необходимо также понять, каких *вознаграждений* он ждет за проделанную работу, и оценить, заслуживает ли он этих вознаграждений или нет. Вознаграждение — это все то, что человек считает ценным для себя.

Мотив связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, направленной на удовлетворение этой потребности. Для формирования мотивов важен результат индивидуализации способов удовлетворения потребностей (субъективный подход). Актуальные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека. Потребность — это состояние человека, определяемое необходимостью в чем-либо. Потребности разделяются на первичные (физиологические потребности организма) и вторичные (проявления психологического характера) [12; 15; 36].

Заметим, что деньги — это непотребность, а лишь средство для удовлетворения потребностей.

Мотивация в широком понимании — это комплекс мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам. Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно условно разделить на две группы: достижение общих целей через достижение индивидуальных целей, и достижение индивидуальных целей через достижение общих целей (рис. 4).

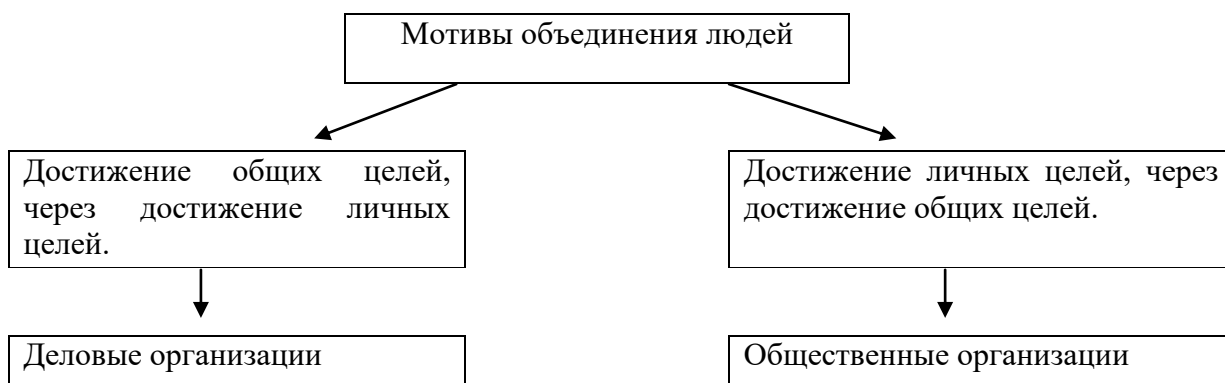


Рис. 4. Мотивы объединения людей в организации

Первый тип мотивации характерен, в основном, для организаций делового типа — фирм, предприятий, финансовых учреждений и т.д. Человек, который устраивается на работу, например, на крупное торговое предприятие или в сферу услуг, будет трудиться ради удовлетворения своих личных потребностей в зарплате, в человеческом общении, в реализации своих способностей, в продвижении по служебной лестнице и признании со стороны коллег. Он решает свои собственные проблемы, для него это главное. Но при правильной организации труда суммарные усилия всех сотрудников предприятия приведут к успешному достижению общей цели, приносящей доход предприятию при одновременном решении социально-значимых задач. В данном случае — это обеспечение населения необходимыми товарами или услугами [11; 41; 50]..

Второй тип мотиваций более характерен для организаций общественного типа — партий, союзов и т.д.

Мы знаем, что многие работники предприятий и фирм объединяются в профсоюзные организации ради вполне осознанной цели — борьбы за свои права. Единомышленники объединяются в партии и решают определенные общественно значимые проблемы. Образуются все возможные союзы и клубы по интересам. Организуются самодеятельные творческие коллективы. Наиболее активные члены общества бескорыстно заботятся об охране окружающей среды.

Определение типа мотивации личности, принимающей участие в работе организации, является достаточно сложной задачей. Особенно это характерно для работников управленческого звена — менеджеров [11; 41; 50].

Современный менеджер должен руководствоваться одновременно двумя типами мотиваций. Какой из них будет основным, зависит от вида организации, особенностей ее работы и личных качеств менеджера. Более того, менеджер должен разработать систему мероприятий, побуждающих к сознательному труду членов коллектива, находящихся в его подчинении.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Триединство понятия «организация»? Организация как объект? Организация как процесс ? Организация как воздействие?
2. Этапы развития теории организации?
3. Основное понятие Теории организации?
4. Что является объектом и предметом изучения теории организации?
5. На чем основано объединение людей в первичных группах?
6. На чем основано образование вторичных групп?
7. Что такое социальная организация?
8. Основные понятия: коллектив; потребность; мотивация?
9. Первый тип мотивации?
10. Второй тип мотивации?

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА

Система — это некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости. С этой точки зрения понятие «организация» как упорядоченное состояние целого тождественно понятию «система». Однако понятие «организация» несколько шире понятия «система», так как отражает не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению. Именно эта двойственность природы понятия «организация» делает его трактовку намного содержательнее. Любая система может рассматриваться как результат организационных преобразований, сменяющих одно состояние равновесия другим. Представление организации как системы позволяет выделить ряд присущих ей общих свойств, наблюдаемых в организациях любой природы [11; 41; 50].

Известное аристотелевское положение «Целое больше суммы его частей» до сих пор остается важнейшей характеристикой организованной *целостности*. Создание целого осуществляется посредством интеграции. Интеграция — это объединение частей в единое целое. Любую организацию можно рассматривать как интегрированное целое, в котором каждый структурный элемент занимает строго определенное место.

Понятие целостности неразрывно связано с понятием эмерджентности.

Эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей (возникающий, неожиданно появляющийся) в теории систем — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями;

синоним — «системный эффект». В биологии и экологии понятие эмерджентности можно выразить так: одно дерево — не лес, скопление отдельных клеток — не организм).

Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них. Однако объединяемые в систему (целое) элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

Организация, будучи целостным, системным образованием, обладает свойством **устойчивости**, т.е. всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя возникающие под влиянием внешних факторов изменения.

Социальная организация — это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Применительно к социальной организации *система* — это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.

Организации создаются людьми для достижения определенных общественных, корпоративных и личных целей. В этом заключается смысл их существования. Таким образом, *с одной стороны* организация является элементом общественной системы.

Вместе с тем, в рамках организации объединены интересы большого количества людей, сосредоточены материальные ресурсы, здания и оборудование. В процессе ее работы создается определенная информационная среда, определяющая коммуникационные связи внутри организации и связи организации с внешней средой, складывается свой социально-психологический климат, также определяющий отношения между людьми.

Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи. Следовательно, *с другой стороны*, организация сама представляет собой *сложную систему*.

Основой деятельности любой организации является ее цель.

Цель — это желаемое состояние системы в результате управляемого процесса ее развития. Цель должна быть социально значимой, актуальной, реальной, понятной исполнителям, иметь конкретные сроки исполнения и допускать возможность корректировки при изменении внешних и внутренних условий. Организация будет жизнеспособной только в том случае, если её цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является *целенаправленной системой*.

Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо скоординировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации выделяется: управляющая часть (дирекция, административно- управленческий аппарат, менеджеры); управляемая часть (исполнительные звенья). Таким образом, организации относятся к *управляемым системам*.

Организация — явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных и финансовых ресурсах, в кадровом составе и информационных базах и т.п. Поэтому организации относятся к *динамическим развивающимся системам*.

Организация как элемент общественной системы, состоит из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данном вопросе раскрываются наиболее существенные внутренние переменные организации, каждая из которых играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом

деятельности менеджеров и находятся под их влиянием.

Внутренние переменные (внутренняя среда) — это все то, что находится «внутри» организации. К внутренней среде относятся цели, структура, ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, который стремится добиться группа, работая вместе. Цели подразделяются на: краткосрочные, промежуточные и долгосрочные, а так же, конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, то есть одним целям отдавать предпочтение, а другие откладывать. В зависимости от изменения условий, возможностей или достигнутых результатов, цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться[14; 41; 50].

Структура организации — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная на такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Характерной чертой организации является вертикальное и горизонтальное распределение полномочий властного или функционального характера. Взаимодействие по горизонтали обусловлено, в частности, разделением функциональных обязанностей. Вертикальное взаимодействие создает иерархию управленческих уровней в организации.

Ресурсы — объективные — финансовая, информационная, технико-технологическая и организационная система; субъективные — способности персонала, культура организации, ее имидж.

Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая

должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации традиционно делятся на три категории – работа с людьми; работа с предметами; работа с информацией.

Технология – средство преобразования сырья (будь то труд, информация или материал) в конечные продукты или услуги.

Задачи и технологии тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества *людей*, которые являются основной переменной внутренней среды организации. Поведение человека в обществе формирует организационную культуру, социально – психологический климат, влияет на формирование имиджа и репутации организации.

В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со многими другими организациями, осуществляет информационный обмен, обмен материальными и людскими ресурсами с различными объектами, не входящими в ее состав.

Жизненный цикл организации играет большую роль в системе анализируемых факторов внутренней среды организации

Жизненный цикл – совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: создание, рост, стабильность, спад и ликвидация организации (либо ее возрождение).

Создание любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового клиента, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности своих менеджеров.

Основной задачей предприятия является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии — кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Рост — это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период — обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Данная стадия характерна тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В данный период организация нуждается в появлении специалистов в узких областях знаний.

Стабильность — развитие организации на этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. Руководитель организации, как правило, удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что замедляет его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а так же к обновлению и децентрализации.

Выделяются три стадии стабильности организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней стабильности характеризуется систематическим ростом организации, в период промежуточной стабильности происходит сбалансированный рост, а стадия окончательной стабильности — это период формирования индивидуальности и имиджа организации. Данный этап опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Спад – данная стадия характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главной задачей организации в данный период является борьба за выживание и стабильность.

Ликвидация (возрождение) – в данный период, если не предпринимать попыток возрождения и исправления ошибок в управлении неизбежно банкротство предприятия и его ликвидация.

Но, если в данный период в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления и способная встряхнуть всю структуру управления, то оживление организации становится возможным.

Для эффективного управления менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий жизненного цикла организации [14; 35; 50].

Предложенная модель внутренней среды организации (М.Х.Мескон, М. Альберт и Ф Хедоури) не является единственно возможной, но принята в научных кругах и служит основанием для изучения в теоретическом и практическом смысле.

К *внешней среде* относятся все люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности. Сюда следует также отнести факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на функционирование организации.

Основные объекты внешней среды, с которыми связана большая часть деловых организаций, показаны на рисунке 5.

Разумеется, приведенный здесь перечень объектов и субъектов внешней среды деловой организации нельзя считать исчерпывающим. Для одних организаций он является далеко не полным, а для других может быть даже

избыточным. В каждом отдельном случае требуется уточнение и конкретизация объектов и субъектов внешней среды организации.

Внешняя среда

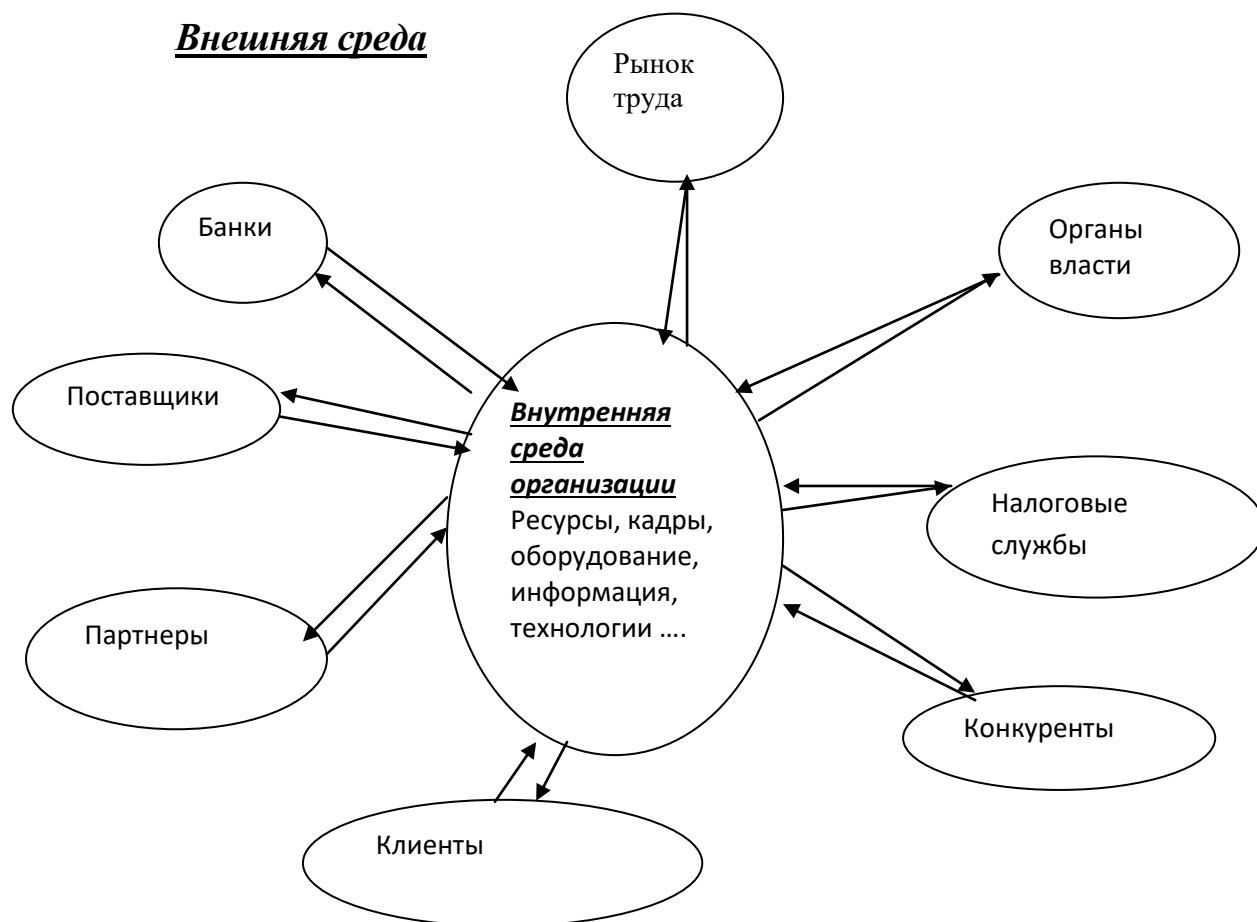


Рис.5. Объекты внешней и внутренней среды организации

Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;

- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Однако, ни одна организация, как элемент более сложной организационной системы не может обойтись без государственного вмешательства в ее деятельность. Поэтому наиболее важными объектами внесшей среды деловой организации являются *государственные органы*.

Рассматривая различные организации и анализируя их деятельность, необходимо учитывать, что в условиях рыночной экономики и конкурентной борьбы почти каждая организация представляет собой самостоятельную саморегулирующуюся систему[11; 41; 50].

В то же время любая организация является частью более общей и весьма сложной организационной системы — государства.

За государством закрепляются такие функции, как:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности (стандарты качества, экологические требования, санитарные нормативы и т.д.);
- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;
- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности и предпринимательской деятельности;
- введение запретов и санкций за нарушение норм законодательства.

Роль субъекта организационной деятельности трудно переоценить. Вовлечение всех сотрудников в организационную деятельность и в

решение задач управления способствует повышению эффективности организации и ее выживанию в жестких условиях современного рынка.

Организационная деятельность — это создание или усовершенствование механизма управления организацией в соответствии с целями и задачами организационных систем, представляющих собой совокупность структуры и способов функционирования ее элементов. Применительно к социальной системе под организационной деятельностью подразумевается:

- объединение людей в группы;
- интеграция деятельности членов коллектива организации (люди работают вместе, сообща);
- интеграция целей всех членов коллектива (люди работают для достижения общей цели).

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей члены коллектива могут быть как *субъектами*, так и *объектами* организационной деятельности. Понятия «субъект» и «объект» являются относительными, а не абсолютными. Они характеризуют роль членов коллектива в разработке и принятии управленческих решений.

Субъект управления — это управляющая подсистема в системе управления или отдельный ее элемент. Субъект — это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение (ЛПР). Лицо, принимающее решение — понятие собирательное. Это может быть не только один человек, но и группа, коллектив организации. Например, Ученый совет высшего учебного заведения — это тоже лицо, принимающее решение, в данном случае в его роли выступает коллективный субъект организационной деятельности.

Объект управления — это управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта. Другими словами, это приемник и исполнитель управляющего воздействия, представленного в

виде набора функций или задач. В роли объекта может выступать как человек, так и машина. Состояние объекта управления зависит от управляющих воздействий со стороны субъекта управления.

Заметим, что один и тот же человек может быть одновременно и субъектом (по отношению к непосредственным исполнителям или к материальным объектам), и объектом (по отношению к вышестоящим должностным лицам). Организационная деятельность субъектов и объектов управления организацией регламентируется положениями об отделах и службах, а также должностными инструкциями.

Социальная организация как объект общественной системы включает в себя трудовой коллектив. Субъектом организационной деятельности являются члены коллектива, оказывающие активное влияние на деятельность организации. Участие в работе организации предусматривает анализ происходящих событий и явлений, творческое осмысление рабочего цикла и оказание воздействия на него в целях повышения эффективности деятельности организации и получения наибольшего экономического эффекта [12; 41; 50].

В качестве обобщенного субъекта управления деловой организацией выступает административно-управленческий аппарат. Его участие в организационной деятельности наиболее очевидно. Он состоит из сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, принимающих и утверждающих управленческие решения, организующих их исполнение с последующим контролем.

К субъектам организационной деятельности относятся ректор института, президент компании, генеральный директор, коммерческий директор, технический директор, заместители директора по экономическим вопросам, по персоналу, по маркетингу, по качеству, по капитальному строительству, начальники функциональных подразделений, менеджеры и т.д.

Объект организационной деятельности в рамках должностных обязанностей выполняет процедуры подготовки, согласования и исполнения решений, а также все операции, относящиеся к этим процедурам. Объект организационной деятельности получает задание, осмысливает его, проводит информационную работу, выполняет поручение или заказ, сдает выполненную работу заказчику или использует ее в своей организации и т.д.

Субъектами организационной деятельности на уровне страны в РФ являются: Президент, Председатель Правительства, члены Совета Федерации и депутаты Государственной Думы, федеральные министры и т.д. В зависимости от объекта организационного воздействия субъектами могут быть лидеры общественных объединений, неформальные лидеры, организационные комитеты, союзы и т.д.

Менеджер как субъект организационной деятельности должен уметь анализировать ситуацию и представлять свое дело с наиболее выгодной стороны. При этом он должен знать, как справиться с рисками, которые неизбежны при ведении любого дела.

Резюмируем выше сказанное. *Организация* представляет собой социальную целостность, которая направлена на достижение определенной цели, построена как система и связана с окружающей средой.

Рассматривая организацию как открытую систему, выделяют ее внутреннюю и внешнюю среду. *Внутренняя среда* организации представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в пределах организации. К таким элементам относятся: деятельность организации (производственная и управленческая), организационная структура, а также внутренние ресурсы, которыми располагает организация. *Внешняя среда* организации представляет собой совокупность факторов, находящихся за пределами организации и оказывающих определенное влияние на повседневную деятельность и

достижение целей организации. Традиционно факторы внешней среды разделяют на факторы прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия (внешней микросреде) относятся действия конкурентов, поставщиков и потребителей. К факторам косвенного воздействия (внешней макросреде) относятся экономические, политические, технологические, социальные и природные.

Характеристики организации представляют собой описания ее отличительных свойств. Существуют различные подходы к выделению характеристик организации. На наш взгляд, целесообразно выделить три класса характеристик: общие характеристики организации, характеристики внутренней среды, характеристики взаимодействия с внешней средой [11; 41; 50].

К первому классу характеристик можно отнести следующие.

Сфера деятельности или отраслевая принадлежность, определяемая той общественной потребностью, которую стремится удовлетворить организация. В зависимости от числа сфер деятельности выделяют многопрофильные организации, которые осуществляют свою деятельность в нескольких сферах, и монопрофильные или специализированные, которые осуществляют свою деятельность только в одной сфере.

Продукт организации, который представляет собой результат деятельности организации, служащий средством удовлетворения общественной потребности. Организации, производящие несколько продуктов, обычно называют диверсифицированными (или полипродуктовыми), а организации, создающие один продукт – недиверсифицированными (или монопродуктовыми). Организационно-правовая форма или правовой статус организации. В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации все организации, зарегистрированные на ее территории, наделяются статусом юридического

лица. Юридические лица делятся на коммерческие и некоммерческие организации.

Размер организации – это величина организации, обусловленная количеством работающих в ней людей. С точки зрения численности различают большие, средние и малые организации. С ростом численности увеличивается число внутренних взаимосвязей и усложняются процессы взаимодействия. Специализированное разделение труда, которое представляет собой закрепление определенной работы за соответствующими специалистами, которые призваны выполнять ее лучше всех в рамках организации.

Разделение труда на горизонтальное и вертикальное – это отделение управленческой деятельности от производственной (или операционной). Каждая организация осуществляет специфическое (только ей присущее) разделение труда.

Второй класс образуют три группы характеристик: характеристики деятельности организации, характеристики организационной структуры и характеристики внутренних ресурсов. В первой группе можно выделить характеристики управленческой деятельности (например, делегирование, централизация) и характеристики производственной деятельности (например, тип и характер используемой технологии). Вторую группу составляют вертикальные и горизонтальные характеристики. В третью группу включаются характеристики трудовых ресурсов (например, соотношение категорий персонала и его квалификация), финансовых, материально-технических, информационных, а также интеллектуальных ресурсов.

К третьему классу следует отнести две группы характеристик: характеристики взаимодействия с внешней средой (степень зависимости от поставщиков, степень зависимости от конкурентов, степень зависимости от потребителей), а также характеристики

взаимодействия с внешней макросредой (степени зависимости от экономических, политических, технологических, социальных и природных факторов).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое система и ее основные составляющие?
2. Что такое эмерджентность?
3. Внутренние переменные (внутренняя среда) и ее составляющие?
4. Жизненный цикл организации и его основные стадии развития?
5. Основные составляющие внешней среды организации?
6. Что такое организационная деятельность?
7. Что такое субъект управления?
8. Что значит объект управления?

ГЛАВА 4. РАЗНОВИДНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ

В государственной системе существует большое количество социальных организаций, решающих самые разнообразные задачи: хозяйственные, культурные, общественные, религиозные и т.д. В любой науке, в том числе и в теории организации, одной из основных задач анализа является классификация объектов, т.е. выделение множества сходных по своим свойствам объектов. Одновременно с выявлением сходства происходит описание основных отличий.

Рассуждая масштабно, организации можно разбить на следующие **категории:**

- правительственные и неправительственные,
- коммерческие и некоммерческие,
- бюджетные и внебюджетные,
- общественные и хозяйственные,
- формальные и неформальные организации.

Так же, организации могут быть классифицированы по их **отраслевой** принадлежности: транспорт, промышленность, торговля, производство и переработка сельскохозяйственной продукции и другие направления деятельности.

Различают организации и по **типу решаемых ими социальных задач:** экономические; финансовые; политические; медицинские; образовательные и другие виды деятельности.

По принципам управления.

По принципам управления различают следующие типы организаций:

- унинодальные (от лат. — один);
- мультинодальные (от лат — много);
- гомогенные (однородные):

■ гетерогенные (разнородные).

Унинодальная организация имеет иерархическую структуру в ней на вершине пирамиды власти находится индивид, имеющий решающий голос и способный решить все проблемы, которые возникают на более низких уровнях.

Мультинодальная организация характеризуется отсутствием персонифицированной власти; решения принимаются двумя или несколькими автономными ответственными лицами.

Гомогенная организация управляет своими членами больше, чем они управляют ею.

Гетерогенная организация управляется своими членами в большей степени, чем она управляет ими.

Почти все реальные организации обладают упомянутыми признаками, но часто один из признаков преобладает.

По функциональным признакам

Деловые организации (предприятия, учреждения и т.п.). Целевой установкой таких организаций является коммерческая идея, в основе которой — способ получения прибыли. Деловые организации могут быть государственными, муниципальными, частными. Каждый член такой организации получает доход в виде заработной платы и других выплат.

Внутреннее целевое регулирование деятельности в рамках организации осуществляется с помощью административно-управленческого аппарата. Создаются как отдельными предпринимателями так и более масштабными социальными системами — государством, местной властью и т.д. Участие в них дает доход и заработную плату. Основа внутреннего регулирования — административный порядок, принципы целесообразности, подчиненности [11; 41; 50].

На рисунке 6 приведена классификация деловых организаций, выполненная по функциональному и целевому назначению. В соответствии с

ней все деловые организации подразделяются на два основных класса: обособленные и корпоративные.

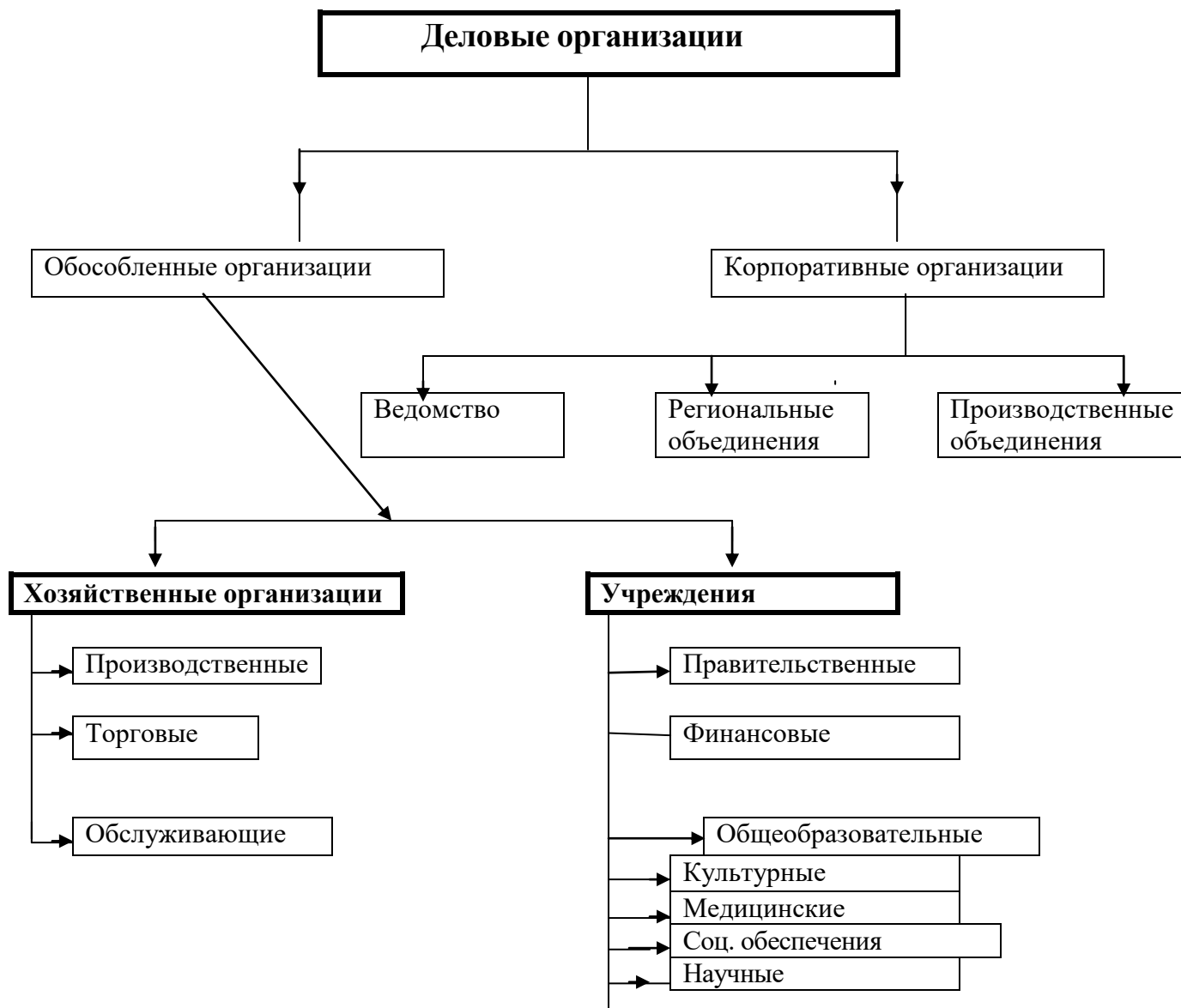


Рис. 6. Типы деловых организаций

Общественные (союзные) организации представляют собой обобщение целей индивидуальных участников. Регулирование обеспечивается принятыми всеми нормами (уставом) и принципом выборности. Членство в таких организациях обеспечивает удовлетворение политических, социальных, культурных, творческих и других интересов участников.

Ассоциативные организации построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов — это семья, круг друзей и знакомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения. Характеризуются некоторой автономией от среды, относительной стабильностью состава, иерархией ролей, сравнительно устойчивым распределением участников по уровню престижа, принятием общих решений. Функции регулирования осуществляют прежде всего спонтанно формируемые коллективные нормы и ценности.

Поселения близки по сути ассоциативным организациям, но главным объединяющим их фактором является территория.

КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ.

Понятия «система» и «системность» играют важную роль в современной науке и практической деятельности. Интенсивные разработки в области системного подхода и теории систем ведутся, начиная с середины XX в. Однако само понятие «система» имеет гораздо более давнюю историю. Первоначально системные представления формировались в рамках философии: еще в античности был сформулирован тезис о том, что целое больше суммы его частей. Древние философы (Платон, Аристотель и др.) толковали систему как мировой порядок, утверждая, что системность - свойство природы. Позднее И. Кант (1724—1804) обосновал системность самого процесса познания.

Принцип системности в экономике сформулировал А. Смит (1723-1790), сделавший вывод, что эффект действия людей, организованных в группу, больше, чем сумма одиночных результатов. Различные направления исследований системности позволили сделать вывод о том, что это свойство природы и свойство деятельности человека [11; 41; 50]

Центральным в теории систем является понятие «*система*». «Система — это целостная совокупность взаимосвязанных элементов. Она имеет

определенную структуру и взаимодействует с окружающей средой в интересах достижения поставленной цели».

Данное определение позволяет выявить следующие базисные понятия:

- целостность; совокупность; структурированность; взаимодействие с внешней средой; наличие цели.

Они представляют собой систему понятий, т.е. внутреннюю организацию (рис. 7).

Элемент – это простейшая неделимая часть системы. Представление о неделимости связано с целью рассмотрения объекта как системы. Таким образом, элемент — предел членения системы с точки зрения решения конкретной задачи.

Система может быть разделена на элементы не сразу, а последовательным расчленением на **подсистемы**, более крупные, чем элементы, но более мелкие, чем система в целом. Возможность деления системы на подсистемы связана с вычленением совокупности элементов, способных выполнить относительно независимые функции, направленные на достижение общей цели системы. Для подсистемы должна быть сформулирована подцель, являющаяся ее системообразующими факторами.

Понятие «**связь**» выражает необходимые и достаточные отношения между элементами системы в целом. Связи между элементами характеризуются определенным порядком, внутренними свойствами, направленностью на функционирование системы. Такие особенности системы называют ее **организацией**.

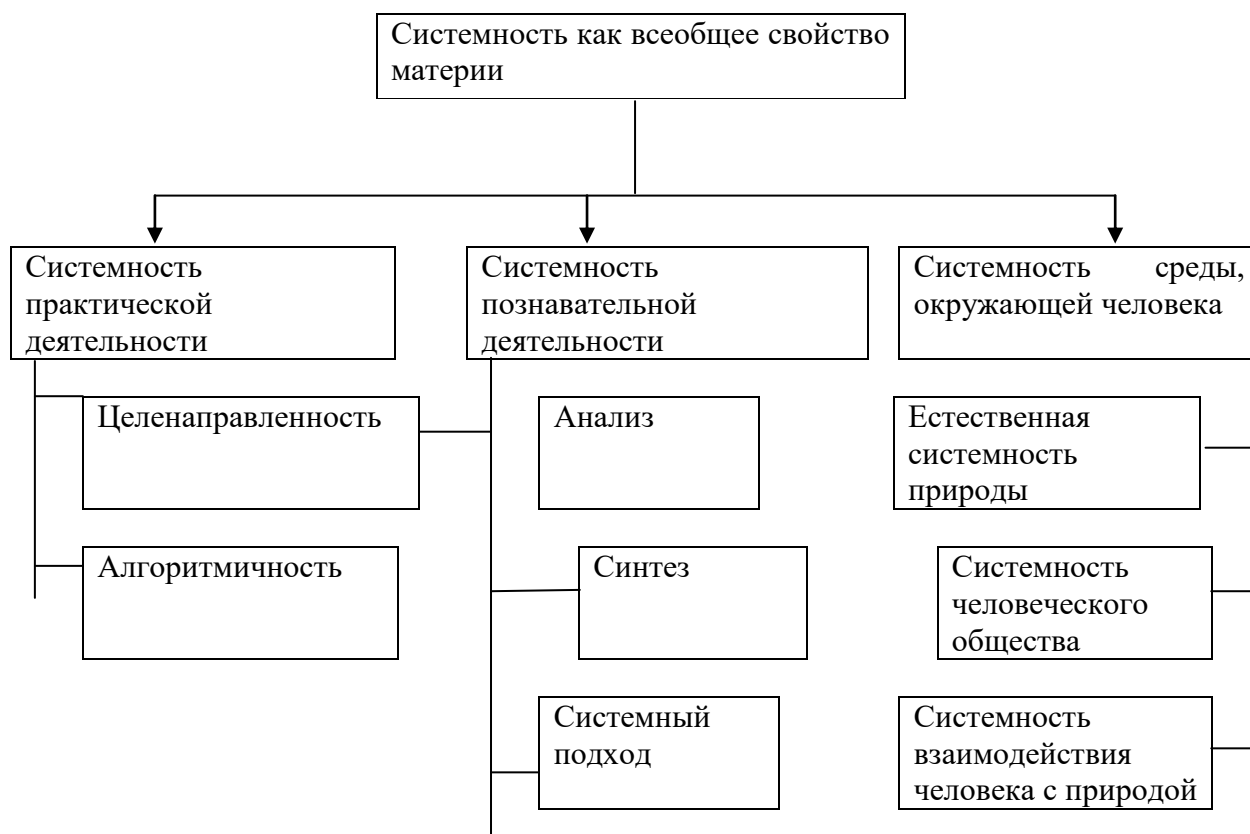


Рис. 7. Системность как всеобщее свойство материи

Рассмотрим некоторые **виды систем** :

Абстрактные системы – это системы, все элементы которых являются понятиями.

Конкретные системы – системы, элементы которых являются физическими объектами. Они разделяются на *естественные* (возникающие и существующие без участия человека) и *искусственные* (созданные человеком).

Открытые системы – системы, обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Закрытые системы – системы, у которых нет обмена с внешней средой. В чистом виде открытые и закрытые системы не существуют.

Динамические системы – занимают одно из центральных мест в общей теории систем. Такая система представляет собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, т.е. объект в

который в определенный момент можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию. В одних динамических системах процессы протекают во времени непрерывно, а в других совершаются только в дискретные моменты времени. Последние, называют *дискретными динамическими системами*. При этом в обоих случаях предполагают, что поведение системы можно анализировать в некотором интервале времени, что непосредственно и определяется термином «динамическая».

Адаптивные системы – системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях.

Понятие адаптация сформировалось в физиологии, где оно определяется как совокупность реакций, обеспечивающих приспособление организма к изменениям внутренних и внешних условий. В теории управления адаптацией называют процесс накопления и использования информации в системе, направленной на достижение оптимального состояния при начальной непосредственности и изменяющихся внешних условиях.

Иерархические системы – системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально соотнесенным один с другим, при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы.

Для всех иерархических систем характерны:

- последовательно вертикальное расположение уровней, составляющих систему(подсистему);
- приоритет действий подсистем верхнего уровня (право вмешательства);
- зависимость действий подсистемы верхнего уровня от фактического исполнения нижними уровнями своих функций;
- относительная самостоятельность подсистем, что обеспечивает возможность сочетания централизованного и

децентрализованного управления сложной системой.

В современной теории организации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией .

Впервые модель четкой иерархической структуры управления была разработана в начале XX века немецким ученым Максом Вебером в теории бюрократии как наиболее эффективной для того времени системы управления организациями и обществом.

Основным принципиальным положением теории было четкое разделение труда, из которого вытекали следующие требования к системе управления:

- использование квалифицированных специалистов на всех уровнях исполнения;
- соблюдение иерархии управления, т.е. нижестоящий уровень должен подчиняться вышестоящему уровню;
- наличие формальных правил и норм для выполнения персоналом своих задач;
- разработка квалификационных требований для каждого должностного лица.

Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей.

Приведем краткую характеристику основных организационных структур.

Линейная структура управления (Рис.8) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций.

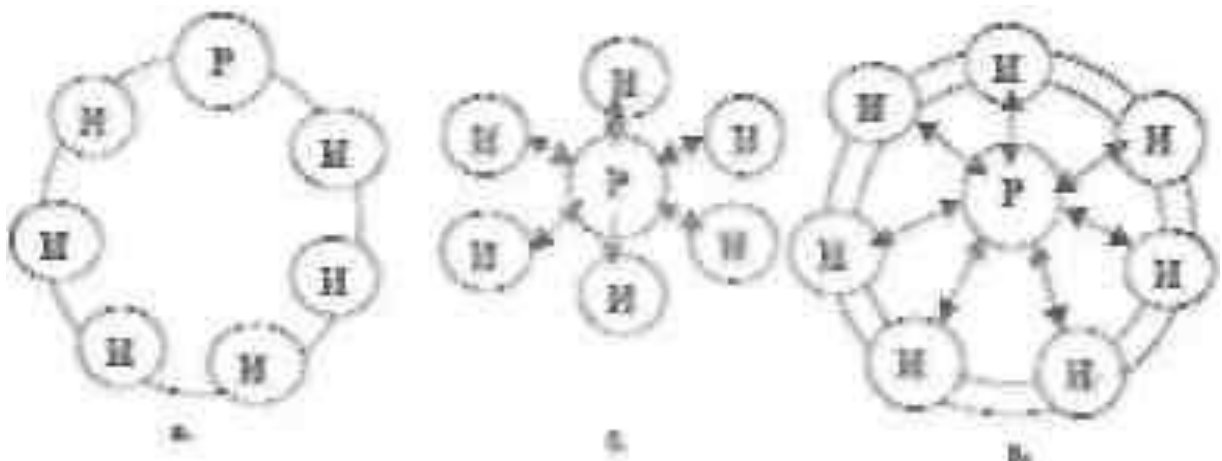
Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства.

Схема хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.



Рис. 8. Линейная структура управления.

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде *кольца, заезды и колеса* (рис. 9., а, б, в).



А) кольцо ; б) звезда; в) колесо

Р – руководитель; И - исполнитель

Линейно-функциональная структура управления (Рис. 10.) основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя — функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

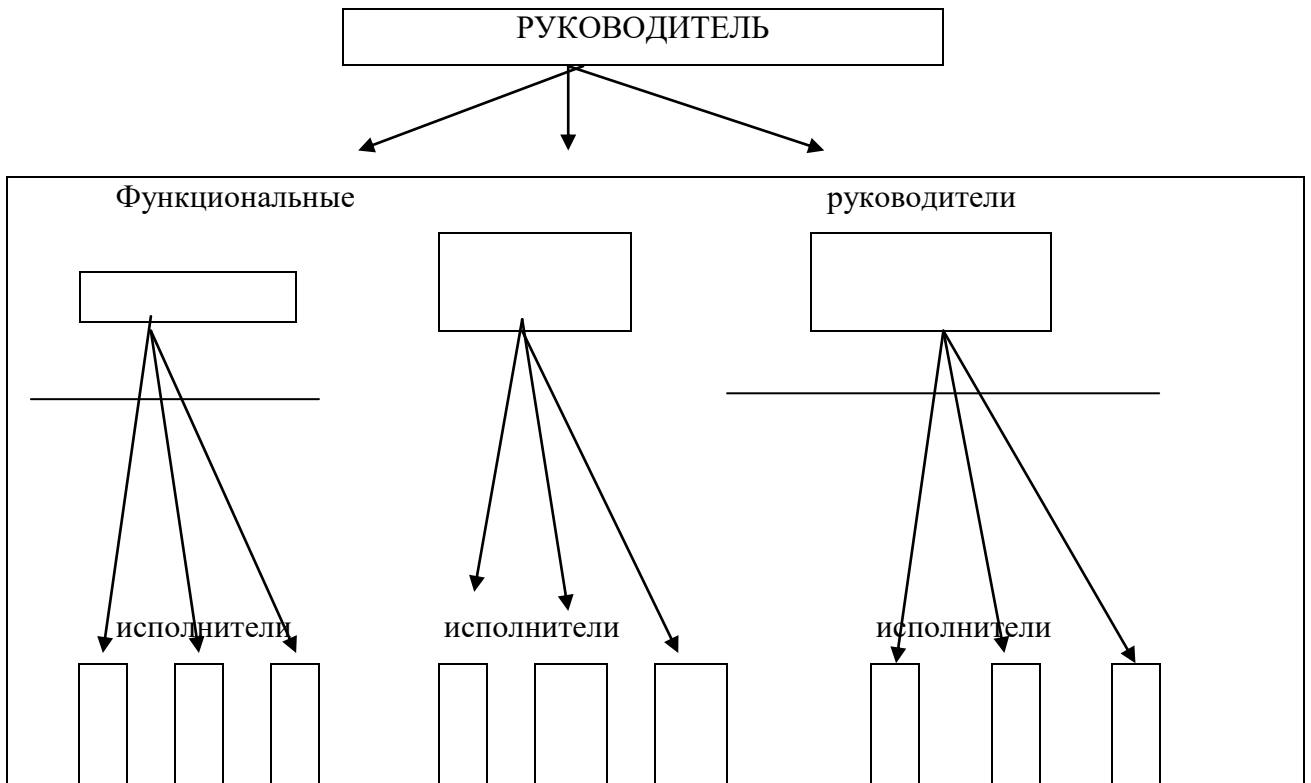


Рис.10. Линейно- функциональная структура управления

Линейно- штабная структура управления (рис. 11)

Представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно- функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям. Эти штабы готовят руководителям проекты решений по соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью.

Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

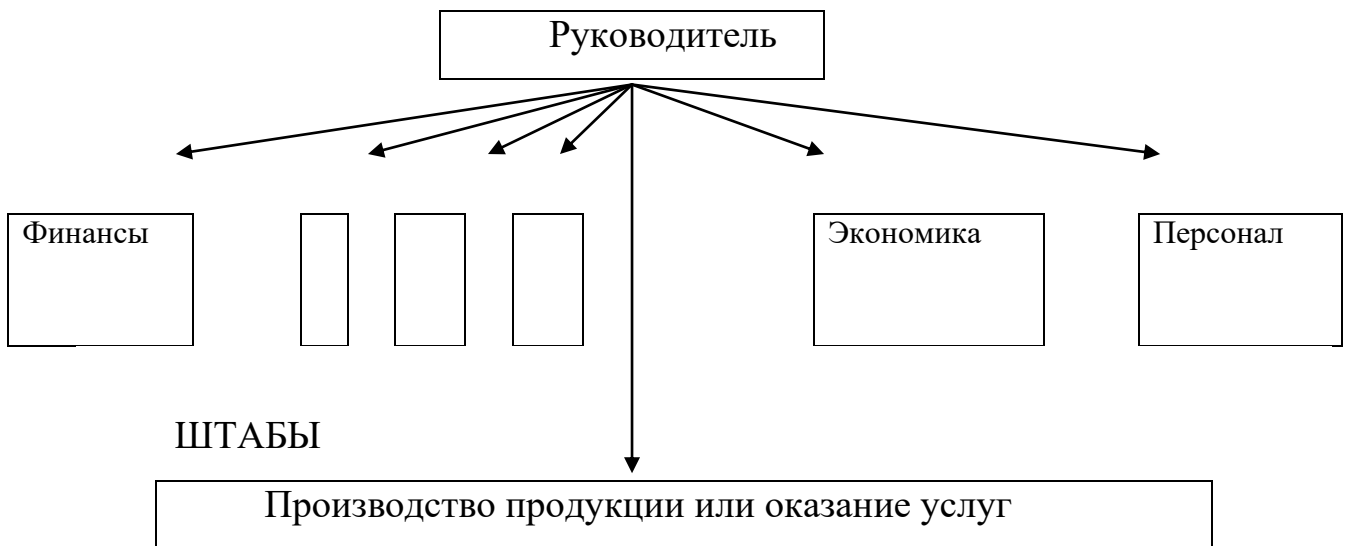


Рис.11. Линейно-штабная структура управления

Матричная структура управления (Рис.12) представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

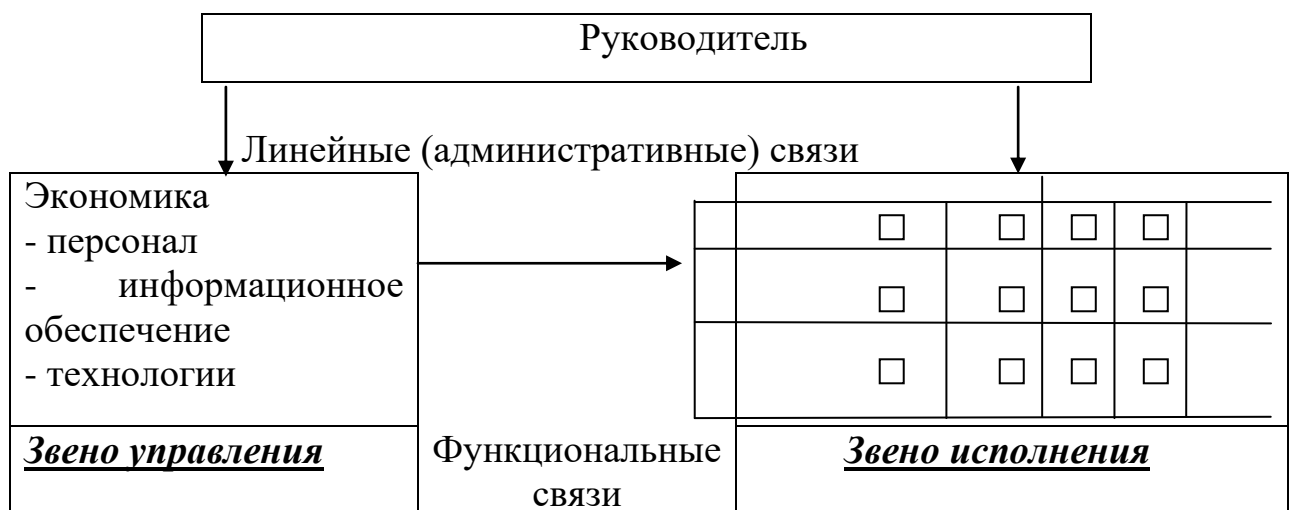


Рис.12. Матричная структура управления

Разновидностью иерархического типа организации управления является весьма сложная и разветвленная структура, получившая название *дивизиональной* структуры управления (от английского слова — отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования — к 60-70-м годам XX столетия.

Ключевыми фигурами в управлений организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

- до выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
- по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- по обслуживаемым территориям (региональная специализация) [41; 50].

Несмотря на то, что иерархические структуры управления в настоящее время признаны во всем мире наиболее эффективными, они обладают рядом существенных **недостатков**, а именно:

1. порождают между людьми отношения подчинения, зависимости экономического и социального характера;
2. дают преимущественное право одним работникам принимать решения в отношении других, ставя последних в личную зависимость от первых;
3. допускают, чтобы меньшинство принимало решение за большинство;
4. решение ряда вопросов отдается на личное усмотрение руководителя, что может быть использовано им в корыстных целях.

Стремление менеджера деловой организации к излишнему проявлению своей власти в экономическом и социальном плане приводит к возникновению конфликтных ситуаций, которые лишают людей возможности нормально работать, отвлекают их на решение проблем, не связанных с основной целью деятельности организации. Все это, в конце концов, ведет к снижению производительности труда.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Классифицируйте организации по категориям, по их отраслевой принадлежности, по типу решаемых ими социальных задач и по принципам управления.
2. Классификация организаций по функциональным признакам.
3. Что значит - деловые организации?
4. Типы деловых организаций.
5. Общественные (союзные) организации?
6. Что значит «Система» и «Системность»?
7. Классификация систем?
8. Иерархические системы- виды; достоинства и недостатки?
9. Что является ключевой основой дивизиональной структуры управления?

ГЛАВА 5. ЗАКОНЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных устойчивых и неустойчивых связей. При поверхностном рассмотрении они воспринимаются как нечто случайное. Тем не менее, в подавляющем большинстве эти связи подчинены социальным законам и закономерностям.

Закон — это общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения. Все живое и неживое на земле подчиняется законам природы. Конституция — основной закон государства. Каждого человека в той или степени касается кодекс законов о труде. Существуют неписанные законы нравственности.

Применительно к социальным организациям под законом понимается устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях.

Социальные законы определяют отношения между людьми и группами и проявляются в процессе их деятельности. В соответствии с социальными законами складываются отношения между организациями и людьми, работающими в этих организациях. Изучение социальных законов дает возможность менеджеру составить представление о возможных путях достижения поставленной цели, полагаясь не только на собственный опыт и интуицию, но и, с учетом опыта, накопленного человечеством за многовековую историю развития организационных систем.

Управленческая деятельность в социальной организации всегда связана с риском невыполнения намеченных планов и принимаемых решений.

Менеджмент — это управление рисками.

Риск — это возможная опасность, с одной стороны, а с другой, — действие наудачу в надежде на благоприятный исход дела.

Управление невозможно без знания законов, регламентирующих функционирование социальных организаций, и механизма их действия.

Законы играют решающую роль в теории организации, поскольку они образуют фундамент этой дисциплины, способствуют переходу от эмпирического к логическому методу познания, позволяют использовать в процессах управления конкретными организациями научно обоснованные методы предсказания дальнейшего развития событий.

Существуют различные точки зрения на классификацию законов организации. Так, Э.А.Смирнов выделяет две группы объективных законов: универсальные и специфические. Действие универсальных законов распространяется на социальную, биологическую и частично на техническую системы. К этой группе относятся основополагающие и фоновые законы. Основополагающие — закон синергии, закон самосохранения и закон развития. Фоновые — закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности [12; 41; 50].

Специфические законы объединяют ряд законов, касающихся только социальных организаций регламентирующих главным образом деятельность внутри организации.

Закон Синергии.

Синергия (от греческого — сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

Закон синергии гласит: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее энергетический потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, оборудования и т.д.), либо существенно меньше.

Основной закон организации – закон синергии – заключается в том, что сумма свойств (потенциалов, энергии, качеств) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности.

Важнейшая особенность системы – наличие качеств, не сводимых к сумме качеств составляющих ее элементов. Даже если система относительно невелика, то и ее рациональность выражается в том, насколько больше может выиграть коалиция в целом по сравнению с тем, что может получить каждый ее участник, действуя в одиночку.

Эффект синергии зависит не столько от числа и качественного состава образующих элементов, сколько от способа их соединения, механизмов осуществления внутрисистемных связей. Чем разнообразнее эти связи, тем больше и количество способов взаимодействия между элементами организации, тем выше организационный потенциал системы как целостного образования.

Энергетический потенциал деловой организации, определяющий ее возможности в достижении поставленной цели, зависит от множества факторов. Это как материальные характеристики (территория, служебные помещения, техническая оснащенность, денежные средства, оборотные фонды и др.), необходимые для успешного ведения деятельности, так и факторы социального характера (уровень профессиональной подготовки персонала, социально-психологическая обстановка в коллективе, заинтересованность всех работников организации в достижении общей цели), определяющие микроклимат в коллективе и профессионализм персонала. Эти характеристики и факторы в совокупности, воздействуя на эффективность функционирования организации, определяют *синергию* организации.

Степень реализации потенциальных возможностей организации зависит от эффективности работы звена управления. При этом может быть

достигнут как положительный, так и отрицательный эффект. Низкий уровень реализации энергетического потенциала может быть обусловлен неэффективным менеджментом, отсутствием в коллективе лидера, недостаточной квалификацией или пассивностью персонала, слабой технической оснащенностью, использованием устаревших технологий управления и многими другими причинами.

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти нужный набор элементов и так организовать работу, чтобы синергия в организации носила созидательный, а не разрушительный характер.

Признаками достижения положительной синергии в организации являются:

- хорошее настроение в коллективе;
- усиление интереса работников к профессиональному росту;
- усиление лояльности к руководству организации;
- рост новаторских идей относительно совершенствования технологии и структуры управления;
- благотворительная деятельность организации;
- устойчивость организации к внутренним и внешним воздействиям.

В социальных системах резонансом или синергетическим эффектом можно считать усиление результатов совместной деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик.

Появление нового качества (в организационных системах -это ожидаемый прирост энергии) в результате суммирования отдельных составляющих является закономерностью социальных организаций. В процессе объединенного труда эта закономерность проявляется постоянно, но ее действие носит противоречивый характер [14; 41; 50].

К примеру, если два человека успешно справляются с порученным делом, то привлечение еще одного помощника совсем не обязательно

приведет к увеличению производительности общего труда, иногда это вызывает значительное снижение производительности. Третий может оказаться лишним, и это повлечет за собой отрицательный синергетический эффект. Причиной отрицательной синергетики в организации может оказаться замороженное оборудование или нерационально используемые денежные ресурсы.

Возрастание или убывание энергии в рамках деловой организации определяется не только квалификацией ее работников, но и типом внутри коллективных связей. Заметный синергетический эффект мы можем наблюдать даже при обычном суммировании усилий, например, при поднятии несколькими людьми тяжелого предмета. Уже здесь возможно проявление вторичного эффекта объединенного труда, заключающегося в появлении атмосферы соревнования, что вызывает прирост жизненной энергии и увеличивает индивидуальную производительность отдельных людей.

Впервые осязаемое действие закона синергии было обнаружено при разделении трудового процесса по различным специализациям, в частности, при переходе к конвейерной системе труда. Отметим, что в настоящее время разделение труда является основной технологией работы для большинства деловых организаций. Наиболее значимый эффект достигается при правильном использовании современных технологий работы в сочетании с процессами разделения труда и современной организацией управления.

Закон самосохранения и борьба организаций за выживание

Деловая организация представляет собой некоторую самостоятельно существующую систему, подобную живому организму, который появляется на свет, растет, развивается, совершенствуется, болеет, стареет и умирает. Организации присуще стремление к самосохранению.

В этом смысле она может продолжить свое существование даже после достижения поставленной цели.

При рыночных отношениях и наличии острой конкурентной борьбы происходит естественный отбор организаций, наиболее приспособленных к сложившимся условиям. Организации, не удовлетворяющие потребностям общественного развития, обречены на гибель. **Поэтому выбор целей и социальной миссии организации является первым и самым ответственным моментом в стремлении к выживанию.**

В жизни многих организаций бывали ситуации, когда они оказывались на грани ликвидации или вступали; в процедуру банкротства. Одни из них при этом были ликвидированы, другие, реорганизовав предприятие, сумели найти ресурсы и выжили.

Решению проблем выживания организаций способствует *закон самосохранения, который утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.*

Следует отметить, что стремление к самосохранению присуще не только крупным формациям, но и каждому отдельному человеку, и небольшим коллективам, в том числе и семье — ассоциативной организации малого размера.

Закон самосохранения служит основой для оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования. Полученная оценка используется для определения времени существования организации и при прогнозировании ее дальнейшего развития [41; 50].

Оценивая способности организации к самосохранению, необходимо учитывать не только внутренние факторы материализованного характера (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т.д.), но и социально-психологические факторы. Для полного определения организационного потенциала звена управления, необходимо помнить, что в значительной мере он зависит от многих

показателей личности менеджера. Среди них инициативность, профессионализм, общая культура, коммуникабельность, организаторские способности, стремление к использованию новаций в управленческой деятельности и т.д.

Опыт работы деловых организаций в условиях становления рыночной экономики показывает, что чаще всего ликвидация организаций связана не с экономическими или материальными причинами, а является следствием неэффективного менеджмента.

Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть главной целью организации, потому что прибыль является сугубо внутренней проблемой. Первые годы становления рыночных отношений в России убедительно показали, насколько недолговечны организации, работающие только по принципу достижения максимальной прибыли. Процессы стабилизации рыночных отношений, развитие конкуренции, устойчивое деление рынка на сегменты, стабилизация цен привели к самоликвидации таких организаций. В настоящее время организации такого типа могут существовать лишь достаточно короткое время и только на новых сегментах рынка [36; 41].

В борьбе за самосохранение организации руководство фирмы должно принимать во внимание различные факторы внешней среды, представляющие угрозу жизнедеятельности организации. Основные факторы внешней среды сгруппированы в таблице 1.

Перечислим мероприятия, которые необходимы для повышения устойчивости организации по отношению к разрушающим воздействиям со стороны внешней и внутренней среды.

Таблица 1. Основные факторы внешней среды

Факторы внешней среды

Международные	Политическое	Экономические	Технологические	Рыночные	Социальные
Отношения	Законы	Инфляция	Новации	Конкуренция	Менталитет
Соглашения	Правовые нормы	Налоговые поставки	Средства автоматизации	Партнеры и поставщики	Национальные чувства
Контакты Связи	Таможенная политика	Доходы населения	Новые технологии управления	Емкость рынка	Демографические проблемы
Законодательство	Кредитная политика	Управление финансами	Интернет	Спрос и предложение	Уровень занятости населения

К мероприятиям **организационно-экономического характера**, повышающим устойчивость организации, следует отнести:

- создание резервного денежного фонда (для некоторых типов деловых организаций, например банков, страховых и инвестиционных компаний, пенсионных фондов наличие обязательного резервного фонда устанавливается в законодательном порядке);
- увеличение доли высоколиквидных материальных фондов;
- диверсификация деятельности, т.е. использование страховочных, может быть низко доходных, но достаточно устойчивых видов деятельности;
- установление постоянных партнерских отношений с целью формирования устойчивой среды обитания;
- совершенствование структуры управления;
- автоматизация производства;
- использование ноу-хау и освоение новых технологий работы;
- активизация маркетинговых исследований с целью выявления новых возможностей организации.

К мероприятиям **социально-психологического характера**, повышающим устойчивость организации, относятся:

- разработка системы повышения профессиональной пригодности персонала;
- регулярная оценка уровня профессиональной и психологической

пригодности персонала;

- улучшение социально – бытовых условий;
- разработка системы мотиваций экономического и социального характера;
- создание кадрового резерва из людей, входящих в состав организации и из внешней среды;
- проведение мероприятий по борьбе с конфликтными ситуациями;
- разъяснение сотрудникам значимости их труда в обеспечении устойчивого существования организации.

Комплекс указанных мероприятий способствует не только самосохранению и выживанию организации в условиях глобального рынка, но и обеспечивает устойчивое поступательное развитие организации[36; 41.

Закон композиции и пропорциональности.

Формирование объединений различного уровня происходит в соответствии с ***законом композиции и пропорциональности***, который утверждает, что ***в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности.***

Указанная тенденция реализуется, прежде всего, в желании выбрать оптимальную структуру и создать благоприятную среду обитания, что особенно характерно для современных организаций, работающих в условиях глобализации экономической и политической деятельности мирового сообщества. На этом фоне происходит активное формирование организаций «мирового масштаба», которые принято называть надорганизациями, поскольку они регулируют или влияют на работу таких больших организационных систем, как целые государства. Формирование надорганизаций началось с конца XIX века. Кратко охарактеризуем деятельность некоторых наиболее известных международных организаций:

- сразу после второй мировой войны была создана Организация объединенных наций (ООН), устав которой вступил в силу 24 октября 1945 года. Эта организация представляет собой важнейший инструмент содействия урегулированию актуальных международных политических проблем.

- организация объединенных наций по вопросам образования, науки и культуры — ЮНЕСКО. Устав ЮНЕСКО разработан на Учредительной конференции в ноябре 1945 года и вступил в силу 4 ноября 1946 года. Целью ЮНЕСКО являются: содействие миру и международной безопасности путем развития сотрудничества между государствами в области образования, науки и культуры; обеспечение всеобщего уважения основных прав и свобод человека без различия рас, пола, языка или религии.

- организацией мирового уровня является и военно-политический союз НАТО, деятельность которого началась в разгар «холодной войны» на основе Североатлантического договора, подписанного в Вашингтоне 4.04 1949 г.

Список организаций мирового уровня можно было бы продолжить. Что касается деловых организаций, то применительно к ним закон композиции и пропорциональности выражается в стремлении к работе с добросовестными и надежными партнерами. Если речь идет об организациях производственного типа, то в качестве таких партнеров в первую очередь выступают поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, а также организации, осуществляющие сбыт продукции. При этом обязательно должен соблюдаться принцип пропорциональности или соотносительности всех составных элементов объединенной организационной системы.

Закон развития деловых организаций.

Организация является весьма сложным объектом. В ее состав входят люди, оборудование, здания, информационная среда и т.д. В процессе своего

существования она меняется во времени: имеет свое прошлое, существует в настоящем и планирует будущее.

Закон развития гласит: в процессе жизнедеятельности организации происходят необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации.

Напомним, что энергетический потенциал организации определяется не только потенциалом материальных ресурсов, но и возможностями коллектива, зависящими от интеллектуальной и профессиональной подготовленности его членов, а также от общего психологического и эмоционального настроя.

Для организаций так же, как и для многих других явлений, применимо понятие жизненного цикла. На рисунке 13 схематично отображены основные этапы жизнедеятельности организации: создание, рост, стабильность, спад и ликвидация организации.

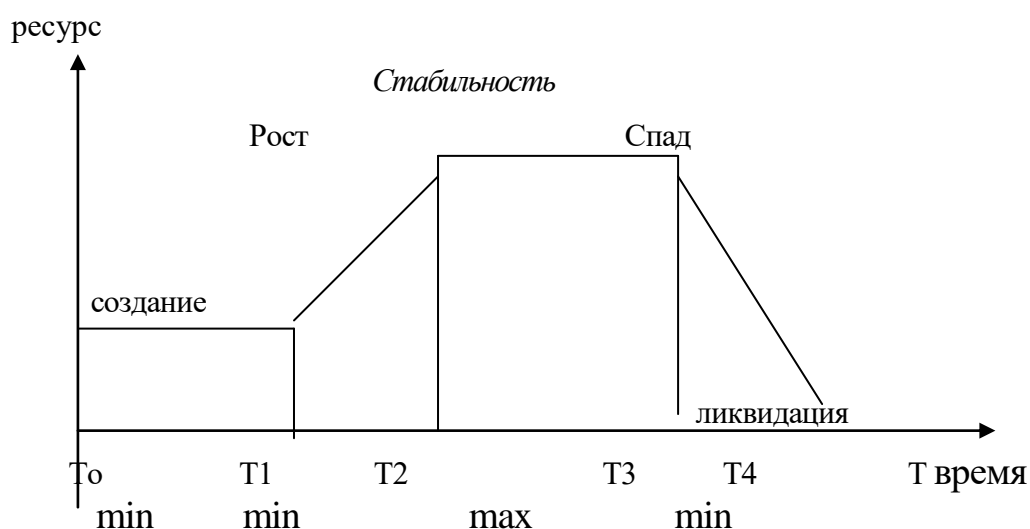


Рис. 13. Жизненный цикл организации

На графике отражены последовательные этапы жизненного пути, которые проходит организация в процессе своего развития: создание (T_0 —

T1), рост (T1 - T₂), стабильность (T₂ - T₃), сворачивание деятельности (T₃ — T₄) и ликвидация организации (T₄).

Заметим, что в начальный момент времени T₀ ресурс организации не может быть нулевым. Исходной точкой, предопределяющей процессы развития организации, является определение цели ее существования.

Цель — это предвосхищение результатов, на достижение которых направлена деятельность организации. Цель деловой организации должна исходить из запросов потребителя.

В основу деятельности практически любой деловой организации положена коммерческая идея, т.е. предвидение того, каким путем она будет зарабатывать деньги, и какой будет получать доход. Однако для обеспечения успешного развития такое понимание цели является слишком упрощенным[36; 41].

Прибыль должна рассматриваться как один из критериев успеха, а не как самоцель. Не следует забывать о том, что деньги — это не цель, а лишь средство для достижения цели.

Итак, цель намечена, теперь необходимо установить, насколько она отвечает возможностям уже существующей или создаваемой вновь деловой организации, т.е. реализуема ли она в принципе. Эта процедура осуществляется в несколько этапов. Назовем их.

1. Анализ возможностей организации. На первом этапе необходимо выполнить комплексный анализ энергетического потенциала организации. Главная цель должна соответствовать существующим возможностям организационной системы и предусматривать дальнейшее ее развитие.

2. Анализ внешней среды. На втором этапе должен быть выполнен детальный анализ субъектов, объектов, факторов и явлений внешней среды. При этом должны использоваться методики маркетингового анализа и анализа инвестиционного потенциала организаций.

3. Выявление набора подцелей путем прогнозирования. Основу метода прогнозирования составляет просмотр сценариев возможного поведения организации в будущем. При этом должны учитываться возможные изменения во внешней среде. Основным источником информации для решения этой задачи являются прогнозы развития потребительского рынка.

4. Морфологический анализ. Этот вид анализа обеспечивает предсказание действий организации в условиях резкого изменения (разрыва) в выявленных тенденций развития как самой организации, так и окружающей среды.(забастовка, пожар, природные катаклизмы, война и т.д. т.е. форс-мажорные ситуации)

5. Анализ исходной позиции. Это заключительный этап процедуры выявления перспектив развития организации в плане достижения поставленной цели, предусматривающий ответы на следующие вопросы: соответствует ли цель возможностям организации; верны ли выдвинутые коммерческие идеи; как будет осуществляться борьба за выживание организации при неблагоприятном развитии событий (оценка опасности).

Чтобы в процессе развития организации не разразилась катастрофа, которая может привести к ее гибели, уже на этапе создания организации необходимо просмотреть возможные сценарии поведения в случае резкого ухудшения условий ее существования[36; 41].

Следующим этапом является выбор *стратегии*, которая определяет последовательность действия организационной системы на всех этапах ее развития, начиная от создания и кончая ликвидацией.

Для социальных организаций *стратегия — это составная часть искусства управления организацией, которая охватывает вопросы теории и практики развития организации.*

По существу стратегия — это общий план ведения конкурентной борьбы. Стратегия организации во многом зависит от политики государства. Применительно к странам с развитой рыночной системой и стабильной

экономикой принято выделять три основных типа базовых стратегий развития:

- *ограниченный рост (ОР),*
- *рост (Р),*
- *сокращение (С).*

Ограниченный рост. (при стабильной технологии). В рамках этой стратегии цели организации устанавливаются в зависимости от достигнутых результатов с учетом изменения внешних и внутренних условий существования организации. Если результаты работы фирмы устраивают ее руководителей, то подобная стратегия сохраняется продолжительное время как наименее рискованный путь.

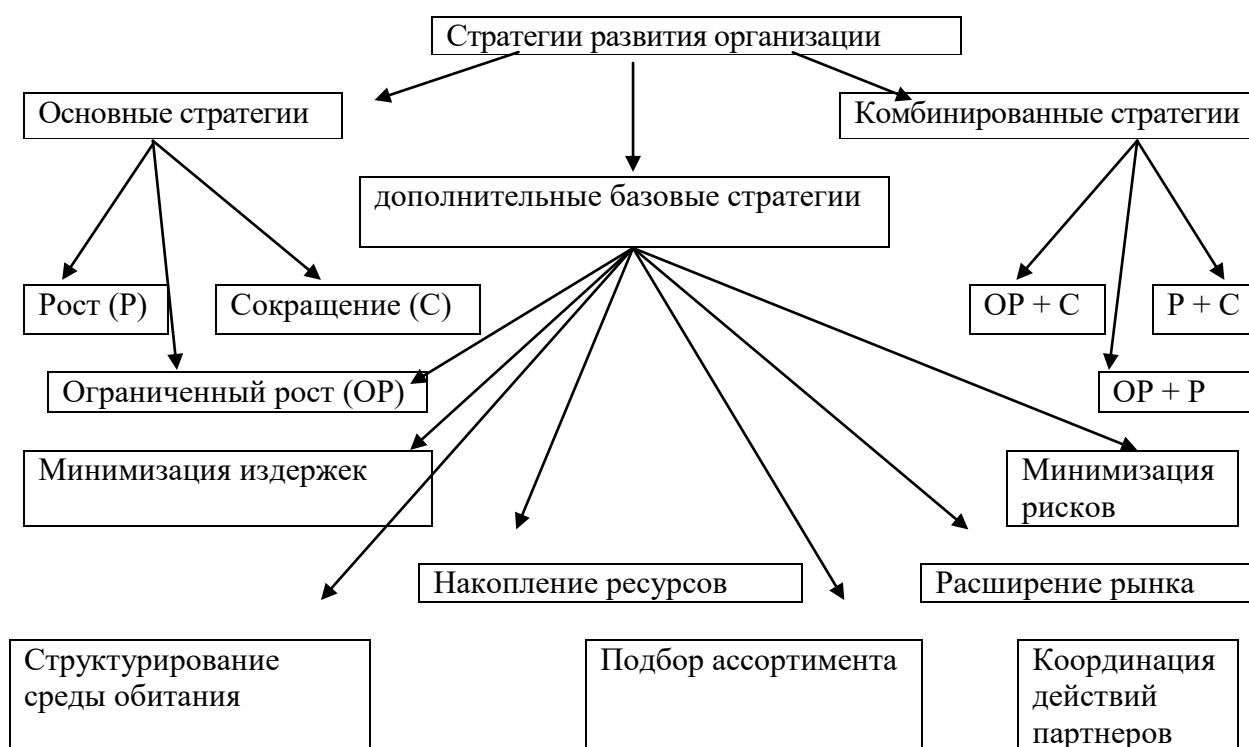


Рис. 14. Стратегии развития организации

Рост. Данная стратегия наиболее часто используется в динамически развивающихся областях с быстро меняющейся технологией или

неосвоенным сектором рынка. Для нее характерен значительный прирост показателей развития предприятия.

Сокращение. Эта стратегия выбирается руководителями, когда наблюдается устойчивая тенденция к снижению показателей работы организации. Для нее характерно установление целей ниже уровня результатов, достигнутых в прошлом.

В современных условиях организациями, специализирующимися на различных видах деятельности, часто выбирается **комбинированная стратегия**, которая допускает использование различных стратегий в случае реализации нескольких целей. Например, организация может сворачивать один из видов деятельности и в тоже время развивать другой, т.е. одновременно с использованием стратегии сокращения применительно к малоперспективному направлению она начинает использовать стратегию роста или ограниченного роста для более перспективных направлений.

В настоящее время в России сложилась весьма специфическая ситуация, которую принято называть экономикой переходного периода. Характерными ее особенностями являются: нестабильность экономической и политической обстановки, высокий уровень инфляции, незавершенность процессов формирования рыночной структуры, острая конкурентная борьба. В этих условиях приходится учитывать большее количество базовых стратегий развития организаций. В их числе стратегии минимизации издержек, сокращения рисков, накопления ресурсов, расширения рынка, структурирования среды обитания, выбора ассортимента, координации действий партнеров[36; 41].

Закон информированности и упорядоченности.

В современном обществе уровень развития государств определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационного обеспечения или состоянием информационной среды, в которой живет государство. Информационная среда включает в себя

совокупность всех естественнонаучных знаний, которыми владеют люди, живущие в данной стране. Часть этих знаний воплощена в материальных ценностях и орудиях производства. Нормы общей и политической культуры, морали, состояние взаимосвязей, определяющих информационный обмен между людьми, общественными группами и организациями и многое другое — все это также важнейшие элементы информационной среды.

Закон информированности и упорядоченности означает, что любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной достоверной и упорядоченной (структурированной) информацией.

Полнота информации определяется возможностям доступа к ресурсам информационного пространства, в котором действует организация, а также состоянием внешних и внутренних коммуникационных связей. В современных условиях любой организации доступны очень большие объемы информации. Практически по любому вопросу менеджер может получить исчерпывающую информацию. Информационный «голод» может возникнуть не из-за отсутствия информации, а из-за необходимости затрачивать на ее отбор и обработку большое количество времени и средств (имеются в виду материальные и людские ресурсы).

Несмотря на разветвленную сеть и высокое быстродействие современных информационных систем, процесс поиска нужной информации требует значительных усилий. Кроме того, в условиях рынка и острой конкурентной борьбы часть информации о деятельности организаций переводится в разряд строго конфиденциальной, становясь при этом недоступной не только для членов других организаций, но и для большинства членов своей организации.

Достоверность информации — необходимое условие использования полученных данных в деятельности предприятия. Источники информации должны быть надежными и не вызывать сомнений. В ряде случаев в

информационные базы данных вводятся заведомо ложная информация, чтобы дезинформировать конкурентов или подорвать к ним доверие со стороны клиентов. Поэтому следует перепроверять и уточнять полученную информацию, прежде чем использовать ее для работы.

Упорядоченность информации подразумевает структурирование или распределение информации по степени ее важности для решения задач управления организацией.

Известно, что в бизнесе побеждает тот, кто владеет информацией, поэтому ценность информации для деловой организации определяется во многом такими свойствами, как **оперативность, достоверность и надежность.**

Оперативность (своевременность) получения информации. Важность своевременного получения информации была установлена достаточно давно. По мнению М. Вебера, одним из определяющих факторов повсеместного господства бюрократии является открытый доступ к новейшей информации, дающий возможность принимать эффективные решения и предвидеть конечные результаты.

Однако по мере развития и усложнения иерархических систем управления организациями на пути реализации этого фактора возникают все большие трудности. Запаздывание информации, возникающее из-за задержек при передаче по каналам информационного обмена как вне, так и внутри организации, отрицательно сказывается на ее работе. В сложных многоуровневых системах управления деловой организацией скорость прохождения информации настолько замедляется, что зачастую управленцу приходится принимать решения, нацеленные на перспективу, на основе уже давно устаревшей информации [36; 41].

Достоверность и надежность информации. В каналах передачи информации искажения могут быть вызваны как техническими, так и социально-психологическими причинами. Наслоение на передаваемую

информацию личного и группового интереса является главным социально-психологическим фактором. Известно, что некоторые недобросовестные предприниматели прибегают к умышленной дезинформации, чтобы ввести в заблуждение клиентов, конкурентов или контролирующие органы.

Использование в работе деловой организации недостоверной или заведомо ложной информации может отрицательно отразиться на ее развитии. В отдельных случаях использование ложной информации может повлечь за собой крах организации, поэтому, беря на вооружение любую информацию, необходимо убедиться в ее достоверности и надежности.

Под *надежностью* информации понимают степень ее соответствия реальной ситуации, конкретным целям организации и методам управления. Понятие надежности тесно переплетается с представлениями о достоверности информации, которая, в свою очередь, непосредственно связана с *коммерческой безопасностью*.

При оценке *достоверности* получаемой информации целесообразно разделить ее на три информационных категории: *информационные сообщения, полученные из источника, о котором вы собираете информацию; информация, полученная из независимых источников; информация, полученная из неофициальных источников.*

В информационном обмене системы с окружающей средой могут быть выделены два основных вида информации: **входная информация и выходная**. Существуют различные способы получения и распространения информации, а также способы защиты внутренней информации от несанкционированного доступа[36; 41].

Входная информация отражает структуру рынка, содержит информацию о деятельности государственных органов и о социально-экономическом состоянии общества. Первоочередной задачей управленческого звена организации, безусловно, является анализ структуры рынка и маркетинговый анализ, поскольку встроенной целью любой деловой

организации является коммерческая идея. Ее реализация рассматривается с позиции удовлетворения запросов потребителя, поэтому обработку поступающей в систему маркетинговой информации рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

- определение потребностей рынка;
- выявление товаров и услуг, способных удовлетворить потребности рынка;
- сбор и анализ информации о конкурентах, оценка конкурентоспособности отобранных для реализации товаров и услуг;
- оценка потребительских качеств и доходности выявленного набора товаров и услуг;
- поиск надежных поставщиков;
- оценка возможности удовлетворения спроса путем продажи товаров и услуг в рамках реализации коммерческой идеи торгового предприятия;
- организация рекламы и другие мероприятия, способствующие повышению спроса на предлагаемый товар или услуги.

Заметим, что предлагаемая здесь последовательность обработки информации не является жесткой и однозначной. В зависимости от конкретных условий она может видоизменяться и дополняться.

Выходная информация является активным средством, которое обеспечивает создание имиджа организации и способствует вхождению организации в рынок. С этой целью используется реклама.

Рекламная деятельность — это самое существенное приложение закона информированности и упорядоченности.

Одним из важных видов информационного обмена с окружающей средой является информация об имидже деловой организации. Любая организация, которая ставит перед собой коммерческую цель, должна

заниматься пропагандой своей стратегии. Имидж неотделим от целей организации, ее стратегии и методов работы.

Взаимодействие рекламы и имиджа можно представить в виде двух пересекающихся множеств образов и понятий, используемых для этих целей (рисунок 15)



Рис. 15. Восприятие рекламы и имиджа организации

Реклама и имидж тесно переплетаются между собой. Реклама формируется с использованием зрительных и текстовых образов, которые направлены на привлечение внимания. Это могут быть и фотографии, и броский текст (слоган), и даже приятный цвет фона.

Имидж формируется за счет действий и образов, непосредственно связанных с реальными объектами самой организации или ее продукции. В их числе оборудование офиса, поведение сотрудников, сам товар, его упаковка, словом – все то, что можно увидеть и потрогать. Рекламный имидж создается за счет использования в рекламе реальных объектов, их свойств или изображений.

Чтобы рекламные мероприятия были эффективными, они должны осуществляться в комплексе с выбранным имиджем.

Основными источниками объективной и достоверной выходной информации о деятельности организации являются, безусловно, документы и материалы статистической, финансовой и бухгалтерской отчетности, при составлении которых должны выполняться все требования соответствующих

государственных стандартов. Распространению выходной информации способствует двусторонний информационный обмен с партнерами и клиентами, возникающий в процессе переговоров, участия в выставках, проведении презентаций, переговоров[36; 41].

Рассматривая закон информированности и упорядоченности, нельзя обойти вниманием проблемы, связанные с влиянием новых информационных технологий на развитие деловых организаций. Стремительное развитие технологий управления, основанных на использовании электронной вычислительной техники и современных средств коммуникаций, значительно расширило возможности организаций в деле решения задач обеспечения полноты и упорядоченности информации.

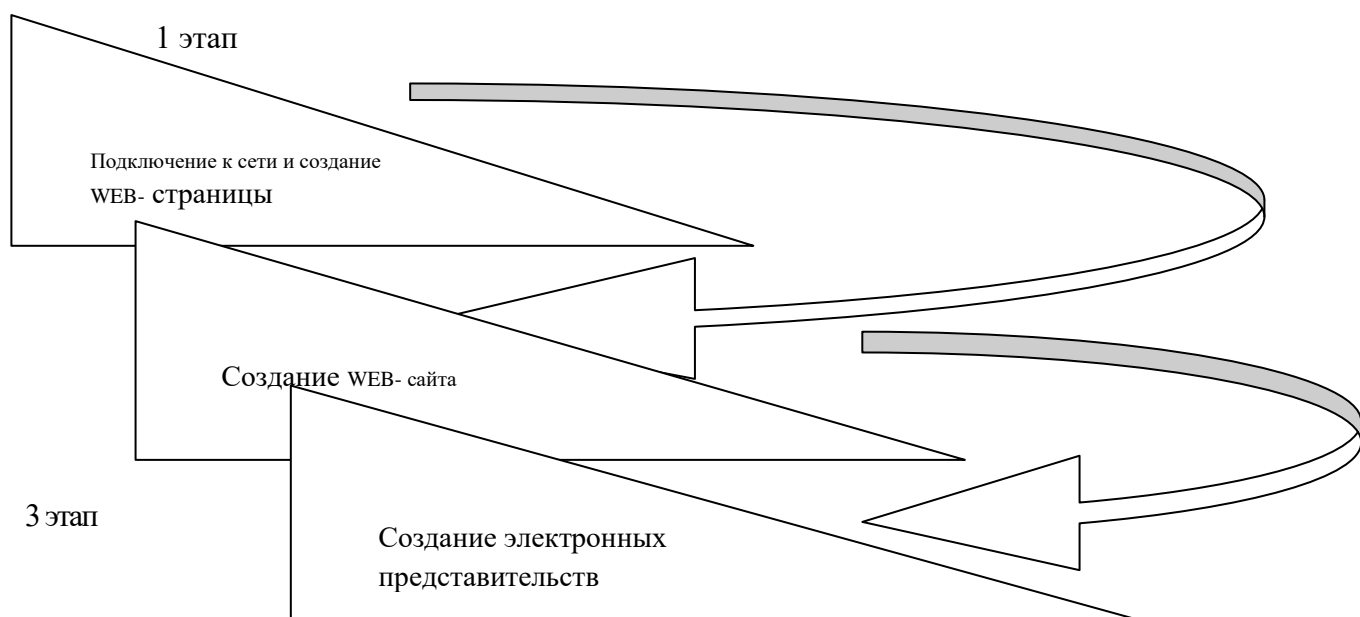


Рис. 16. Последовательность внедрения новых информационных технологий в деятельность организации

Оценивая влияние информационных технологий на формирование информационной среды организации, целесообразно выделить три этапа внедрения сетевых технологий (рисунок 16).

Первый этап предусматривает подключение одного из компьютеров предприятия к сети Интернет и создание собственной WEB - страницы. На этом этапе предприятие получает возможность сообщать всем пользователям сети Интернет о своей деятельности, просматривать информацию, содержащуюся в сетевых базах данных, пользоваться услугами Интернет - почты.

ВТОРОЙ этап — это создание WEB -сайта на собственном сервере или на сервере провайдера Интернет. При этом появляется дополнительная возможность регистрации посетителей организации. Любая деловая организация в той или иной мере занимается реализационной деятельностью.

Третий этап — создание на собственном WEB - сервере электронного представительства организации с подключением к банковской системе электронных платежей. Этот этап соответствует максимально полному использованию возможностей электронной коммерции.

Закон единства анализа и синтеза. Изучение организаций как социально-экономических объектов предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза. Анализ и синтез при исследовании процессов функционирования организации настолько переплетаются, что не могут существовать друг без друга. Поэтому, говоря о законе единстве анализа и синтеза, следует подразумевать их неразрывность и постоянное взаимодействие, осуществляемое в рамках диалектического принципа единства и борьбы противоположностей. Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации[5; 10; 14]..

Закон единства анализа и синтеза утверждает, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Напомним, что **анализ** или декомпозиция — это разделение целого на части или представление сложного объекта в виде простых составляющих. Анализ причинно-следственных связей между выделенными частями сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между этими частями целого. **Суть синтеза** состоит в объединении простых составляющих объекта в единое целое. Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи.

Трудность аналитической работы состоит в определении элемента, до которого следует производить разделение целого объекта. Здесь могут помочь опыт и интуиция, причем опыт помогает при повторяющихся ситуациях, а интуиция — при новых обстоятельствах. Важно, чтобы в процессе декомпозиции не были потеряны важные свойства составных частей целого. Не менее важно, чтобы исполнители не забывали о том, что каждое подразделение в организации является лишь частью единой системы. Бывают случаи, когда отдельные службы организации работают безупречно, но при этом руководители подразделений не пытаются вникнуть в работу смежных структур и не заботятся о достижении общей цели. Если к тому же никто не координирует деятельность этих подразделений, то вся организация в целом будет работать далеко не наилучшим образом и вряд ли сумеет добиться высоких результатов.

Использование процессов анализа и синтеза является обязательной составляющей любой процедуры принятия решения по управлению организацией. Первым этапом принятия любого решения является определение цели, на достижение которой направлено это решение.

В момент начала работы над решением менеджер или лицо, принимающее решение, определяет объект исследования. Далее следует процесс анализа, в ходе которого менеджер должен изучить начальные условия на момент принятия решения. Сюда входит составление

исчерпывающего описания внешних и внутренних условий (по отношению к исследуемому объекту), влияющих на его деятельность.

Во внешнюю среду деловых организаций, как уже упоминалось ранее, входят банки, конкуренты, рынок труда, органы государственного управления, поставщики, покупатели и клиенты, нормы общественной жизни и т.д. В число факторов, влияющих на работу организации, могут быть включены, например, климатические условия, что особенно важно для торговых предприятий, реализующих товары сезонного спроса, или для транспортных компаний. От времени года существенно зависит деятельность туристических фирм.

Описанию факторов внутренней среды должен предшествовать анализ самой организации, в отношении которой принимается решение, т.е. этап мысленного или реального расчленения организации на отдельные подсистемы, элементы или звенья и изучения взаимосвязей между ними. Для действующей организации такое расчленение несложно выполнить, поскольку оно полностью определяется сформированной ранее организационной структурой[36; 41].

Анализ внутренней среды исследуемого объекта производится с использованием методов декомпозиции, основанных на принципах *независимости, полноты отображения и слабого влияния*.

Независимость предусматривает возможность самостоятельного анализа работы каждого из элементов системы. Примером самостоятельных элементов системы управления деловой организацией, для которых выполняется принцип независимости, являются бухгалтерия, отдел кадров, коммерческий отдел, производственные подразделения и т.д.

Полнота отображения подразумевает, что последующее объединение элементов по установленному правилу приводит к исходной системе. Это означает, что процесс декомпозиции исследуемой системы

должен строиться так, чтобы можно было осуществить обратный процесс восстановления исходной системы по ее отдельным элементам, звеньям и подсистемам.

Принцип слабого влияния основан на том, что внутренние процессы, происходящие в одном выделенном элементе, не должны оказывать значительного влияния на функционирование других элементов системы.

При реализации процедур синтеза задача менеджера заключается в нахождении наиболее оптимального пути достижения поставленной цели с позиций уменьшения расхода материальных и интеллектуальных ресурсов организации. При этом следует иметь в виду, что важнейшим фактором, определяющим эффективность процедур анализа и синтеза, является время достижения поставленной цели.

На практике процесс управления организацией в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется в виде суммарного воздействия отдельных управленческих решений, принимаемых по результатам проведенных исследований в отношении как отдельных ее звеньев и элементов (процедура анализа), так и организации в целом (процедуры синтеза). В условиях рыночной экономики и острой конкурентной борьбы сотрудники организации, принимающие самостоятельные управленческие решения, должны стремиться к принятию решений на основе комплексного учета влияния всех объектов и факторов на эффективность принимаемых решений.

Подводя итог, отметим, что закон единства анализа и синтеза организационных систем предусматривает использование исследовательского метода, состоящего в том, что объект исследования, рассматриваемый как система мысленно, или реально разбивается на составные элементы (подсистемы, звенья, признаки, свойства, отношения и

т. д.). Такой подход обеспечивает возможность изучения каждого элемента в отдельности с целью выявления их роли и места в системе.

В дальнейшем элементы, изученные в процессе анализа, подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы путем анализа ее нового состояния.

Таким образом, в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры.

Специфические законы социальной организации. Новые информационные технологии, сетевые коммуникации и автоматизация управленческого труда способствуют усилению позитивного действия объективных законов организации и совершенствованию принципов управления. Следует иметь в виду, что кроме рассмотренных выше основополагающих законов, обеспечивающих эффективное функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают также специфические законы, определяющие управленческую деятельность внутри организации.

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы. Они являются составной частью теории организации и определяют правила организации управленческого труда, в числе которых:

- планирование: стратегическое; тактическое; оперативное.
- координация деятельности всех звеньев организации;
- стабильность и регламентация трудового процесса;
- гибкость построения системы управления;
- адаптация работников к информационной среде управления;
- кооперация управленческого труда;

- горизонтальная интеграция процессов управления.

Их формулировка и конкретная реализация во многом зависят от специфики организации и от целей, стоящих перед организацией.

Приведем в качестве примера некоторые специфические законы, отражающие принципы организации управленческого труда.

Закон своеобразия: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая структура производства и управления.

Закон социальной гармонии: в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда сотрудников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности.

Закон социальной загрузки: для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

Закон эффективного восприятия и запоминания информации: процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления.

Закон эффективного осмысления: эффективное осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

Закон установки: любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.

Закон устойчивости информации: первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем повторная информация о том же событии.

Закон доходчивости информации: доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Из законов организации вытекают принципы оптимизации функционирования системы управления и повышения эффективности деятельности людей в организации. Изучая законы и принципы организации, следует помнить, что они будут эффективно работать только в том случае, если руководитель сможет найти их разумное сочетание, выделить главный (на текущий момент) закон и подчинить ему все другие законы и принципы организации управленческого труда, обеспечивающие достижение глобальной цели организации[36; 41].

Таким образом, любая организация, как система, подчинена действию законов природы, общества и управления. Законы являются высшей ступенью познания и имеют форму всеобщности, т.е. выражают общие отношения, связи, зависимости, присущие всем явлениям данного рода, класса. Законы носят объективный характер. *Закон организации* представляет собой устойчивую зависимость между входными и выходными параметрами организации, которая сформулирована в нормативных актах или научных трудах. Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации, способствуют переходу эмпирических знаний к теоретическим обобщениям. Они позволяют правильно оценивать возникающие ситуации, объективно анализировать накопленный опыт, повышать уровень управленческой культуры. Существуют различные подходы к классификации законов организации. Выделим здесь два класса законов: общие и частные. *Общие законы* универсальны: они применимы ко всем организациям. К общим законам относятся: закон синергии, закон самосохранения, закон развития, закон необходимого разнообразия. *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, либо существенно меньше. *Закон самосохранения*: каждая организация стремится сохранить себя (выжить) и использует с этой

целью весь свой потенциал. *Закон развития*: каждая организация стремится достигнуть наибольшего суммарного потенциала при прохождении каждой стадии своего жизненного цикла. *Закон необходимого разнообразия*: разнообразие управляемой подсистемы организации должно превышать (или быть равным) разнообразие управляющей подсистемы.

Частные законы применимы к отдельным группам организаций, например, в зависимости от сферы деятельности, масштаба рынка организации. К частным законам относятся: закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон пропорциональности и композиции, закон иерархичности. *Закон информированности-упорядоченности*: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем больше вероятность ее устойчивого функционирования (упорядоченности). *Закон единства анализа и синтеза*: каждая организация стремится достигнуть наиболее экономичного режима функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций. *Закон пропорциональности и композиции*: каждая организация стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соотношении (пропорции). *Закон иерархичности*: каждая организация, многоуровневая система, стремится к упорядочению взаимодействия между своими уровнями в направлении от высшего к низшему.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем особенность социальных законов?
2. Назовите основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций.
3. Сформулируйте закон синергии.
4. Приведите конкретные примеры действия закона синергии.

5. В чем суть закона самосохранения организации?
6. Какие факторы способствуют выживанию организации?
7. Как формулируется закон развития деловых организаций?
8. На какие принципы опирается закон развития?
9. В чем суть закона информированности и упорядоченности?
10. Какие показатели определяют информационный ресурс организации?
11. Какие коммуникации внутри организации Вам известны?
12. Что Вы знаете о законе единства анализа и синтеза?

ГЛАВА 6. ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

6.1. Принципы действия статических и динамических организаций

Статика и динамика организационных систем. Понятия *статики* и *динамики*, которые в настоящее время широко используются для характеристики социальных организаций, заимствованы из механики и их смысл аналогичен соответствующим физическим терминам. Может быть предложена следующая формулировка этих понятий применительно к организационным системам

Статика (равновесие) — это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится, независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к «спокойной» жизни, без каких бы то ни было перемен. А если нет изменений, то нет и перспектив развития. Такие организации в наше сложное время не смогут долго держаться «на плаву».

Динамика (от греч. — **сила**) — это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил). Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рамки с целью получения дополнительной прибыли.

Говоря о статике и динамике организации, уместно будет вспомнить законы механики, сформулированные Ньютоном. Согласно первому закону Ньютона — закону инерции, **объект, на который не действуют силы,**

находится в состоянии покоя или равномерного движения; изменить это состояние может только действие силы.

Это утверждение можно по аналогии перенести на деятельность организации, которой, как и любой материальной системе, свойственна инерция. Для преодоления инерционности требуются значительные усилия со стороны **управляющей части** организационной системы.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды.

К принципам статического состояния организации относятся: принцип приоритета цели; принцип приоритета функций над структурой; принцип приоритета субъекта управления над объектом.

Принцип приоритета цели. В системе «цель - задача- функция- структура – персонал» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция, структура и персонал.

При создании, сокращении, объединении или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель. Она должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товаром, информации). Каждая цель должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается оптимальная организационная структура. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников организации[36; 41].

Принцип приоритета функций над структурой. При создании организации в системе «функция - структура» наивысший приоритет должен иметь функция.

Организацию можно создать по двум вариантам. По первому варианту руководитель может полностью скопировать структуру какой – либо однотипной образцовой на его взгляд организации с набором уже выполняемых функций – этот метод называется **бенчмаркигом**.

По второму варианту руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем в соответствии с ним создать организационную структуру. Этот вариант может учесть текущие потребности в наборе функций, отражающие реальные моменты.

Практика показывает, что 60-80% руководителей предпочитают копировать существующие структуры.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом. При создании организации или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников. Обычно новое подразделение создается с определенной целью удовлетворения каких-то потребностей или интересов. Вначале подбирается руководитель или специалист, который сможет профессионально реализовать поставленную цель. Затем новый руководитель или специалист подбирает команду, которая по профессиональным и личным качествам может вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

Принцип действия динамических организаций. К ним относятся: принцип приоритета персонала; принцип приоритета структуры над функциями; принцип приоритета объекта управления над субъектом.

Принцип приоритета персонала. В системе «цель- задача – функция – структура- персонал» наивысший приоритет должен иметь персонал, а затем уже структура, функция, задача и цели.

Любая организация создается людьми и для людей. Глобальная цель управления социальными процессами заключается в том, чтобы максимально удовлетворять потребности и интересы личности и общества. При функционировании организации главное внимание должно

уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием их деятельности. Человек является основным производителем прибавочного продукта. Поэтому следует формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые именно для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо корректировать цели организации, набор конкретных задач, набор функций с возможным изменением организационной структуры.

Принцип приоритета структур над функциями. Для действующих организаций в системе «функция – структура» наивысший приоритет должна иметь структура.

Для каждой организации создается уникальная организационная структура, благотворно влияющая на деятельность организации. Для сохранения этого благополучия имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев. Эти изменения вызываются желанием ввести новые или сократить старые функции производства и управления.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом. В действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя. Руководство организации в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность, на формирование которой затрачены деньги организации, а также суммарный технический потенциал сформировавшегося коллектива существенно выше потенциала руководителя. Кроме того, подчиненные рассчитывают на то, что новый руководитель будет не хуже прежнего[11; 41; 50].

Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций. Изученные в рамках данного курса законы организации определяют динамику ее развития. Динамично развивающаяся

система должна быть в состоянии устойчивого равновесия. Это не означает, что она находится в некотором застывшем или неподвижном состоянии. Динамическая организация, стремясь к устойчивости, продолжает совершенствоваться и развиваться.

Проведем сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций.

Развитие организации в рамках выбранной стратегии происходит, под воздействием системы управления, а также принятых норм и правил поведения. Интересы управленческого аппарата и функциональных подразделений противоречивы. Противоречие заключается в том, что система управления в лице администрации заинтересована в унификации поведения подчиненных ей людей и групп. Чем выше уровень унификации, тем легче осуществлять управление, предсказать результат управляющего воздействия и добиться устойчивой и стабильной работы всей системы.

Идеалом для управленческого воздействия является хорошо отлаженная машина. Чтобы приблизить каждого отдельно взятого работника организации к этому идеалу, ему предписывается определенная роль в организации, строго регламентируемая должностными инструкциями и функциональными обязанностями. Этому же способствует трудовая дисциплина, нормы поведения и традиции, установившиеся в коллективе.

В принципе любая организационная система заинтересована в переходе к стабильному, устойчивому состоянию своего существования. Люди в большинстве своем нуждаются в постоянстве норм и связей, так как это снижает риск их профессиональной деятельности, создает уверенность в завтрашнем дне, определяемую постоянной работой, доходом и, в конечном счете уровнем социального комфорта. Система управления организацией также стремится к определенной устойчивости в обустройстве и надежном функционировании подчиненного ей объекта управления, имея при этом возможность эффективного контроля над ним.

Переход к устойчивому режиму работы есть объективно существующая встроенная цель развития любой организации. Достижение этой цели равнозначно приобретению новых ресурсов, снижению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности.

Элементы статики присущи любой организационной системе. Среди них состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатное расписание и должностные обязанности. Сюда же следует отнести постоянный ассортимент выпускаемой продукции, устойчивые партнерские связи и другие показатели.

Проблема заключается в том, что организация, достигнув определенной устойчивости, может со временем превратиться в консервативную систему. В этом случае она теряет способность адаптироваться к меняющимся условиям существования а, следовательно, и реализовывать в своей среде технологические и управленческие новации. Перейдя целиком в статическое состояние, организация приобретает инерционность, которую трудно преодолеть, и входит в состояние организационной *стагнации*.

Термин «стагнация» (лат. — стоячая вода) применительно к экономике означает застой в производстве, торговле и т.д. В ряде случаев он применяется для обозначения организационных систем, работающих длительное время при относительной неизменности основных показателей своей работы. Для организации это не только постоянный кадровый состав и спокойный социально-психологический климат в коллективе, что само по себе очень хорошо.

Следует обратить внимание на то, что основной отличительной особенностью периода стагнации в работе деловых организаций является постоянство показателей работы, что в целом ряде случаев может

рассматриваться не как положительное явление, а как отсутствие прогресса и ослабление реактивной способности.

В условиях неустойчивой экономики и активных процессов формирования рыночных отношений стагнация может привести к гибели организации.

Суть противоречия принципов действия статической организации заключается в том, что, с одной стороны, достижение стабильного режима работы является одной из целей ее существования, с другой, неизбежны нововведения, необходимые организации для ее успешного развития и выживания. Эти нововведения определяют переход организации в динамический режим работы.

Итак, основным недостатком организаций статического типа являются их низкие рефлексивные качества. Под рефлексом понимают достаточно устойчивую реакцию организации на конкретные изменения во внешней (а иногда и во внутренней) среде. Другими словами, рефлекс — это реакция системы на возмущающие воздействия.

Низкие рефлексивные качества проявляются в неспособности организации адаптироваться к часто меняющимся условиям внешней и внутренней среды, что характерно для многих предприятий, работающих в современных условиях России. Организации статического типа стремятся ограничить и минимизировать возможные изменения их состояния. Изменения проводятся только в случае крайней необходимости, при этом сразу же принимается любое удовлетворительное решение.

Заметим, что такая манера поведения была свойственна, в основном, большим организациям, успешно работавшим в течение длительного времени в достаточно стабильных условиях планового ведения хозяйства. Переход России к новым рыночным отношениям, связанный с экономической нестабильностью и отсутствием сформировавшейся рыночной структуры, привел к тому, что деловые организации статического

типа оказались нежизнеспособными в силу их несоответствия объективным потребностям общественного развития. Это привело к гибели многих крупных организаций или к их разукрупнению, т.е. к распаду на несколько более мелких и относительно жизнеспособных организаций.

Особенно интенсивно процесс деления организаций протекал в ходе приватизации и акционирования. Это связано с тем, что деловые организации, работающие по статическому принципу, видят основную свою цель в оптимизации прибыли путем сокращения издержек и сохранении при этом стабильности организационной структуры. Структурные изменения в организации проводятся зачастую только в том случае, когда организация сталкивается с проблемами, представляющими реальную угрозу ее дальнейшему существованию[5; 10; 14]..

В процессе перехода к новым рыночным отношениям на смену большинству организаций статического типа пришли организации, действующие по принципу динамически развивающихся систем. Для них характерна быстрая приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде. С этой целью система управления деловой организацией ведет систематический анализ внешней среды и постоянно контролирует свое внутреннее состояние.

Деятельность организации может изменяться под влиянием многих, иногда совершенно неожиданных обстоятельств. Тем не менее, можно выделить пять основных признаков *грядущих* перемен:

- политические или демографические изменения;
- быстрый рост отрасли, к которой относится предприятие;
- несоответствие Вашего дела объективным потребностям;
- изменение технологий работы в отрасли;
- изменения в восприятии или смена моды.

Во всех указанных направлениях сейчас происходят достаточно интенсивные и быстрые изменения. Следует отметить, что основная задача

системы управления деловой организацией динамического типа состоит не только в реагировании на изменения, произошедшие во внешней среде, сколько в попытке предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним.

В реальной действительности определить принцип действия относительно благополучной организации достаточно сложно, тем более что процесс перехода статической организации к режиму стагнации и потеря системой управления реактивных способностей могут происходить достаточно незаметно. Объективная оценка адаптивных способностей деловой организации может быть выполнена в процессе исследования ее рефлексивных возможностей. Описание реакции на внешние и внутренние воздействия должно содержать сведения о произошедшем изменении, о перестройке организации и отражать характеристику действий ее системы управления в переходный период, а также информацию о возможных последствиях.

При изучении статических и динамических свойств организационных систем используются кроме рефлексивного и другие виды анализа систем управления: структурный, информационный, параметрический, факторный анализ и др. В таблице 2 охарактеризованы перечисленные виды анализа с указанием их объектов исследования [36; 41].

Таблица 2 Виды анализа системы управления организацией

п\п	Виды анализа	Объекты исследования
1.	Структурный	Различные варианты структур, сформированные на основе подсистем и элементов системы управления с учетом связей и отношений между ними.
2.	Рефлексивный	Модели систем управления, позволяющие выявить процессы изменения состояния системы с течением времени на основе принятых алгоритмов управлений.
3.	Информационный	Информационные истоки и массивы данных, формируемые в процессе управления, методы и средства приема и передачи информации.
4.	Параметрические	Частные и обобщенные показатели, характеризующие действие системы управления в сфере хозяйственно-экономической и организационной деятельности.
5.	Факторный	Факторы внешней и внутренней среды, сгруппированные и ранжированные по степени важности с использованием экспертных оценок.

Перечислим необходимые свойства, на которые должны настраиваться органы управления динамически развивающихся организаций, ориентированных на работу в условиях глобального рынка: лидерство, поступательное развитие организации, ориентация на потребителя, использование новых технологий, наличие централизованной структуры управления организацией.

Охарактеризуем перечисленные свойства.

Лидерство. Традиционная концепция лидерства включает в себя строго формализованную деятельность руководителя, в обязанности которого входят: формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задачи, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность. При этом действия подчиненных должны быть направлены на выполнение распоряжений формального лидера.

Данный тип лидерства дает хороший результат при функционировании организации в стабильных условиях. В том случае, когда условия работы нестабильны, этого недостаточно. Для большего вовлечения подчиненных сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели лидеру необходимо добиваться общего видения цели. Лидер должен четко представить себе цель, к достижению которой он направляет подчиненную ему организацию, сделать цель понятной каждому сотруднику и дать возможность проявить инициативу другим. Благодаря этому он развивает в членах организации чувство причастности к общему делу.

Развитие организации. Традиционная концепция планирования динамики развития деловой организации базируется на распределении заданий и определении сроков их выполнения. Сроки рассчитываются исходя из возможностей организационной системы. Для организации, целью которой является выживание в условиях глобального рынка, планирование

развития должно базироваться на общем видении цели и идти в двух направлениях, как «сверху - вниз», так и «снизу-вверх».

Ориентация на потребителя. Наиболее важным аспектом взаимодействия динамически развивающейся организации с внешней средой является качество производимой продукции или уровень обслуживания клиентов. Как деятельность организации в целом, так и процесс маркетинга должны быть ориентированы на постоянно меняющиеся запросы потребителя.

Новые технологии. В условиях слабо развитого рынка, при среднем уровне конкуренции и относительном постоянстве среды ведения бизнеса обновление производства происходит по мере морального старения оборудования. Развитие рыночных отношений, насыщение рынка товарами и усиление конкуренции вынуждают организации, руководствующиеся динамическими принципами, стремиться к совершенствованию и постоянному улучшению всех этапов технологического процесса и процедур ведения бизнеса. Новые рыночные технологии должны быть интегрированы во все процессы, включая управление организацией.

Структура управления организацией. Традиционная концепция управления подразумевает наличие централизованной структуры и определенной иерархии руководства организацией, предусматривающей вертикальное распределение властных полномочий и подчинение исполнителей лицам, занимающим более высокий пост. Результатами такой формы управления являются бюрократизация процессов, замедленное принятие решений, неэффективные коммуникационные связи, в особенности в направлении снизу-вверх. Инновации, идущие с более низких уровней иерархии (от подчиненных), в большинстве случаев игнорируются. Использование более гибких децентрализованных структур управления органического типа увеличивает скорость и направленность принятия решений, и соответственно быстроту реакции на изменения во внешней

среде. Происходит улучшение вертикальных и горизонтальных коммуникаций. При этом поощряются инновации, предлагаемые как руководством, так и подчиненными.

В современных условиях настройка организационной системы управления на динамический режим работы является гарантией ее благополучия и успеха. Наилучшим образом это обеспечивается путем рационализации организационной деятельности, принципы которой рассматриваются в следующем разделе курса.

6.2. Принцип рационализации

Рационализация — это усовершенствование, улучшение, осуществление более целесообразной организации управленческого и исполнительского труда. Термин «рационализация» произошел от латинского слова ***разум***, следовательно, под рационализацией следует понимать разумную организацию труда.

Принципы рационализации, сформулированные в начале XX века американскими учеными Ф. Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, М. Вебером, Г. Фордом и другими, основывались на положениях и методах организации производства и управления, обеспечивающих получение максимальной прибыли, наряду с совершенствованием техники, технологии и организации производства.

Рационализация основывается на совершенствовании управления, обеспечивающего максимально возможный уровень эффективности развития субъектов экономической и хозяйственной деятельности в интересах общества при существующих в данный момент условиях, в рамках объективно действующих законов организационных систем и с учетом производительных сил общества в целом. Но она также находится под воздействием производственных отношений конкретной социальной организации с присущими ей формами собственности[36; 41; 50].

Рационализация организационной деятельности — это, прежде всего процесс, обеспечивающий улучшенное, а значит и более качественное состояние системы за счет четкой организации производственной деятельности, путем использования новейших достижений науки и техники во всех подразделениях предприятия, включая его управляющую и управляемые части. Техническое и организационное совершенствование на предприятии неразрывно связано с улучшениями условий труда и творческим подходом к решению поставленных задач.

Принципы рационализации эффективны только в том случае, если они опираются на законы организационных систем, обеспечивающие положительную динамику развития организаций. Основными направлениями рационализации деятельности организационных систем являются *усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда, и технологических процессов*. Рассмотрим каждое из этих направлений в отдельности.

Усовершенствование научной организации труда. Рационализация трудового процесса предусматривает создание наиболее благоприятных условий труда, устранение перегрузок и нервного перенапряжения. Этим целям служит создание комфортных режимов работы и отдыха, разработка правил техники безопасности, уменьшение влияния производственных «вредностей» (в частности, излучений, шумов, вибрации, загазованности) на организм человека, улучшение производственной эстетики и т.д.

Необходимым условием для рационализации является пропорциональное развитие управляемой и управляющей части, а также слаженность и ритмичность работы коллектива. Осуществление принципов рационализации происходит путем улучшения нормирования и оплаты труда, совершенствования организационного планирования, отчетности и контроля. Эти меры призваны обеспечить сознательное отношение к труду,

экономное использование рабочего времени, повышение производительности труда, укрепление исполнительской дисциплины.

Усовершенствование результатов труда заключается:

- в расширении спектра оказываемых услуг; в упорядочении номенклатуры и ассортимента продукции; в улучшении потребительских качеств выпускаемой продукции; в стандартизации, унификации и нормализации изделий; в повышении качественных характеристик исходного сырья и материалов для наиболее полного и комплексного их использования.

Усовершенствование средств труда и технологических процессов заключается в применении ноу-хау, в техническом перевооружении, в модернизации и прогрессивных изменениях технического уровня используемого оборудования, которые обеспечивают положительную динамику развития предприятия, интенсификацию производственных процессов, прибыльность реализационной, производственной или научной деятельности, улучшение качества обработки продукции, снижение энергоемкости, фонда вооруженности и других показателей.

Особое значение в развитии этого направления рационализации отводится средствам автоматизации и новым коммуникационным технологиям[36; 41; 50].

Основные направления рационализации организационной и трудовой деятельности и способы их реализации представлены в обобщенном виде в таблице 3.

Таблица 3. Направления рационализации организационной и трудовой деятельности

Направление рационализации	Реализация
Усовершенствование научной организации труда.	Создание наиболее благоприятных условий труда. Устранение перегрузок и нервного перенапряжения. Улучшение производственной эстетики. Обеспечение наиболее комфортных режимов отдыха. Разработка правил техники безопасности. Уменьшение влияния излучений, шумов, вибрации, загазованности.
Усовершенствование результатов	Повышение качественных характеристик исходного сырья и материалов и готовой продукции. Упорядочение сбора, обработки и хранения информации. Расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Улучшение потребительских свойств выпускаемой продукции. Расширение спектра оказываемых услуг. Стандартизация, унификация и нормализация изделий
Усовершенствование средств труда	Модернизация производства. Техническое переоснащение предприятия. Использование современного оборудования. Снижение энергоемкости.
Усовершенствование технологических процессов	Использование средств автоматизации и новых коммуникационных технологий. Интенсификация производственных процессов. Применение ноу-хау.

Таким образом, принципы организации непосредственно вытекают из законов и закономерностей функционирования организаций. Принцип организации представляет собой оптимальное правило (норму), которое сформулировано людьми и носит объективный характер. Принципы организации определяют требования к конкретной системе, структуре, организации. В соответствии с этими требованиями образуются системы и органы управления, устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, между внутренней и внешней средой организации.

Среди большого многообразия принципов организации выделяют две группы принципов, соответствующих двум возможным состояниям организации – статическому и динамическому, которые могут проявляться на различных стадиях жизненного цикла организации. К статическим состояниям обычно относят: создание организации, ее реорганизацию и

ликвидацию. Динамическими состояниями следует считать любые изменения, осуществляемые в рамках действующей организации.

К принципам статического состояния относятся:

1) *принцип приоритета цели*. При создании организации в системе «цель – задачи – функции – структура – персонал», прежде всего, определяется главная цель деятельности организации (ее миссия), а уже потом – задачи, функции, структура и персонал;

2) *принцип приоритета функций над структурой*. В подсистеме «функции – структура» сначала должны определяться функции, а исходя из них – структура;

3) *принцип приоритета субъекта управления над объектом*. При создании организации или структурного подразделения сначала должна определяться кандидатура руководителя, а уже затем – его подчиненных.

К принципам динамического состояния относятся:

принцип приоритета персонала. В действующей организации все изменения должны осуществляться в первую очередь в интересах всего персонала организации;

принцип приоритета структуры над функциями. При необходимости изменения функций и/или структуры в первую очередь изменяются функции;

принцип приоритета объекта управления над субъектом. При необходимости смены руководителя в действующей организации приоритетными должны быть интересы коллектива.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Кем были сформулированы принципы рационализации? Когда принципы рационализации стали использоваться в России? Что такое рационализация?

2. Как связаны принципы рационализации с методами повышения качества организационных систем?
3. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?
4. Назовите принципы статического состояния организации?
5. Каков состав принципов динамического состояния организации?
6. В каких случаях организацию можно рассматривать как статическую?
7. Что происходит в период стагнации?
8. Чем определяется динамика развития предприятия?
9. Как связаны между собой понятия устойчивости организации и ее динамики?
10. В чем суть противоречий принципов действия статической и динамической организации?
11. Перечислите признаки организации, действующей по динамическому принципу.

ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Культура в общечеловеческом смысле — исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

Социальная организация, по данному ранее определению, — это объединение людей, созданное для выполнения определенных функций. Основу организации составляет ее коллектив.

Так как организация представляет собой целевую управляемую систему, то между членами коллектива должны существовать упорядоченные отношения, которые регламентируются вполне определенной системой норм и правил.

Известно, что организация с хаотическими взаимоотношениями между людьми неуправляема, следовательно, неспособна к эффективной деятельности и обречена на скорую гибель. Особенно важно выполнение этого требования для вновь создаваемых организаций, поскольку отсутствие четкой организации на начальном этапе значительно увеличивает время вхождения коллектива в нормальный рабочий режим.

Организационная культура — это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом [7; 41; 44].

Организационная культура является *элементом информационной среды* деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, ее деловая культура является составной частью общественной культуры.

Воздействие общества на деятельность организации многообразно. Культурная среда организации зависит от степени развитости общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым или опосредованным путем) влияют на формирование организационной культуры внутри организации.

Если отношения между членами коллектива превращаются в дружеские, то гораздо легче достичь взаимопонимания по многим вопросам. Поэтому в фирмах проводятся специальные мероприятия, направленные на сплочение коллектива. Руководство прогрессивных фирм успешно использует неформальные, дружеские отношения, возникающие между членами коллектива для решения самых разнообразных задач.

Значительное влияние на деятельность организации оказал скачок в развитии информационных технологий и средств коммуникации. До самого последнего времени поведение членов коммерческой организации в целом соответствовало японской корпоративной морали, в соответствии с которой неприлично уйти с работы раньше времени, а для демонстрации своего усердия неплохо задержаться на час, два после окончания официального рабочего дня. После внедрения сетевых технологий эта ситуация в целом ряде организаций изменилась [7; 36; 50].

В современных условиях появилась новая система взаимоотношений между членами коллектива, для нее был введен специальный термин *телекоммуникация*. Он означает перемещение в пространстве результатов труда члена организации к месту их использования. Многочисленная армия работников среднего звена - в том числе финансисты, бухгалтеры, редакторы,

секретари и т.п., перестали ходить на работу. Они имеют возможность, работая дома, обмениваться с коллегами файлами. Появление «передового» стиля работы способствовало созданию нового типа организационной культуры. Энтузиасты компьютерных сетей пророчат скорый конец «отсидкам» в офисах на казенных стульях.

Как и при любом глобальном преобразовании, здесь имеются серьезные проблемы, связанные с управлением людьми, так как отсутствие личных контактов значительно усложняет взаимодействие руководителей с подчиненными и не исключает использование так называемого *человеческого фактора*. Им пренебрегать нельзя, так как роль человеческого фактора в решении задач эффективного управления чрезвычайно велика. Последние исследования показали, что переход к домашней работе приводит к снижению производительности труда на 10-15%. Во многом это связано с трудностью реализации закона синергии, который проявляется только при коллективных видах деятельности. Поэтому большинство исследователей считают, что, несмотря на видимую экономию личного времени (не надо ездить на работу, отвлекаться на общение с коллегами, не связанное со служебными обязанностями и т.п.), а пространства офисов, переход к «индивидуальной» работе пока экономически и психологически не оправдан. Возможно, в ходе дальнейшего развития информационно-коммуникационных технологий многие из перечисленных недостатков будут устранены и эффективность домашнего труда повысится.

Во всяком случае, сейчас ведение переговоров на виртуальных интернет-площадках во многих случаях считается более выгодным с экономической точки зрения, чем организация встреч в офисе одной из фирм. Но это только в случае, если фирмы-участники переговоров расположены на значительном удалении друг от друга, в особенности в разных странах.

Даже самые яростные сторонники новых коммуникационных технологий не берутся отрицать заметно более высокую эффективность личного общения при установлении деловых контактов.

Человеческим фактором сложнее управлять, чем процессами технологического характера. Трудности порождаются наличием неопределенностей при толковании и реализации социальных законов. Наиболее высок уровень неопределенности в решении задач управления персоналом. Связанный с этим риск невыполнения управленческих решений может привести к снижению эффективности действия организации в целом.

Одной из основных задач организационной культуры является снижение доли субъективного фактора в реализации процедур управления и соответственно снижение управленческого риска. Это достигается за счет обезличенности создаваемой организационной культуры. Последнее означает, что она должна действовать независимо от индивидуальных особенностей членов организации[8; 36; 50].

Любой человек, поступающий на работу, должен знать, что, *заяв* определенную должность, он обязан неукоснительно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношений с людьми. Разумеется, деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических и физических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов. Однако сотрудник должен знать, что нарушение установленного распорядка ведет к административной ответственности вплоть до увольнения.

В случае несовпадения объективных требований, порожденных организационной культурой, и психофизических качеств личности возникает противоречие, которое в ряде случаев может быть устранено путем проведения административных мероприятий. Например, человеку можно предложить изменить свое поведение, повысить профессиональную

подготовку и т.п. Если возникшее противоречие неустранимо, то делается вывод о нецелесообразности использования человека на данной должности.

Таким образом, удается добиться при реализации целенаправленного управления людьми срабатывания формальных правил независимо от субъективных качеств личности.

Одним из важных мероприятий по поддержанию организационной культуры, сложившейся в организации, является **оценка профессиональной пригодности персонала**. Это особенно важно при наборе новых сотрудников. Поддержанию и развитию организационной культуры должна способствовать система профессионального обучения, в процессе которой сотрудники обучаются не только профессиональным навыкам, но и правилам общения с другими членами организации, партнерами по бизнесу и клиентами. Совершенствованию организационной культуры способствует также стажировка в других организациях.

Одним из важнейших элементов организационной культуры является действующая **система мотиваций** — набор способов побуждения членов организации к активной творческой деятельности для достижения своих личных целей и целей организации. Основой для разработки системы мотиваций экономического типа служит потребность в вознаграждении.

Потребности бывают первичными и вторичными.

Первичные потребности в рамках организации — это материализованные запросы членов коллектива. К примеру, повышение зарплаты, получение материального вознаграждения или каких-либо других поощрений типа льготного медицинского обслуживания, дополнительного отпуска, различных привилегий.

Вторичные потребности связаны с психологическим настроением человека: потребностью в успехе, уважении, власти, общении. Использование в системе мотиваций вторичных потребностей как стимулов для активизации деятельности членов организации в достижении общих

целей является более сложной задачей, чем материальное стимулирование. Однако моральное стимулирование относится к более эффективным способам управления поведенческой деятельностью членов организации, так как направлено, в основном, на повышение творческой активности человека.

К обобщенным показателям организационной культуры относится качественный показатель, который называется *имиджем* организации. **Имидж — это целенаправленно сформированный образ организации.** В понятие имиджа входит культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений и даже одежда сотрудников. Нередко для создания имиджа организации привлекаются специалисты в этой области — имиджмейкеры.

Организационная культура современной деловой организации немислима без использования современных информационных технологий и средств предназначенных для обеспечения связи и коммуникации. Это показатель современного уровня развития организации. В последнее время в развитых странах признаком высокой организационной культуры стало наличие страницы деловой организации в сети Интернет. На этой страничке содержится информация о деятельности организации и способах обращения к ней. Многие деловые организации открывают в сети Интернет свои представительства. В отличие от информационных ВЕБ - страниц, они позволяют решать довольно широкий круг задач, связанных с информационным обменом с другими организациями и клиентами[7; 36; 50].

Организационная культура формируется в результате долговременной практической деятельности по воле руководителя или собственника организации путем естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и членами коллектива. К ее формированию целесообразно привлекать специалистов консультационных фирм.

На рисунке 17 показана взаимосвязь организационной культуры с такими понятиями, как профессиональная пригодность персонала, поведение членов организации, факторы внешней среды, эффективность и технологичность системы управления, имидж организации[7; 8].

Безусловно, об организационной культуре организации, в первую очередь судят по культурному уровню руководителя. Вспомните народную мудрость: «Каков поп, таков и приход».

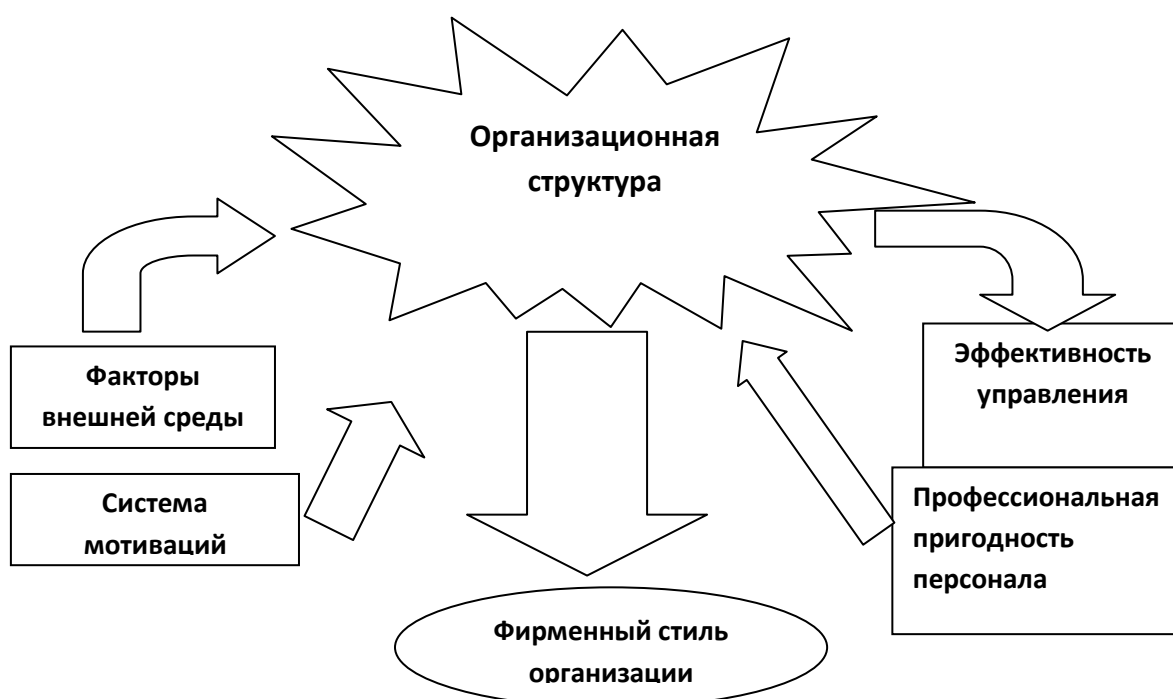


Рис. 17 . Организационная культура и эффективность управления

Руководитель должен быть грамотным, интеллигентным и высокообразованным, иметь положительный имидж во внешней среде, высокую квалификацию и эрудицию, большой опыт работы, пользоваться авторитетом у подчиненных, быть лояльным к сотрудникам, подавать пример везде и во всем, включая поведение в быту, а не только на работе.

Организационная культура может стать решающим фактором для повышения эффективности управления системой, если она согласуется со стратегией организации. О наличии организационной культуры в организации можно говорить только в том случае, когда большинство

сотрудников ключевых должностей разделяют систему взглядов, предопределяющую взаимопонимание между ними и внешним окружением. Совокупность ценностных ориентации и моральных норм формирует **фирменный стиль организации**, определяющий ее уникальность и неповторимость в выбранной сфере деятельности.

Сила воздействия организационной культуры на деятельность фирмы определяется совместимостью членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Для оценки указанного воздействия принято различать **внешнюю и внутреннюю** составляющие организационной культуры.

Внешняя сторона организационной культуры - это история организации, символика, традиции, церемонии. Они помогают новому работнику быстрее войти в коллектив, понять основную миссию организации, особенности взаимоотношений в коллективе, оценить возможность продвижения по службе, узнать, поощряется ли инициатива исполнителей и как руководитель реагирует на ошибки и промахи подчиненных.

К внутренним составляющим относятся правила и нормы поведения в организации, должностные инструкции, распределение функциональных обязанностей, ценностные ориентации и общая управленческая концепция.

Из мировой практики известен ряд подходов к организационной культуре. Существуют различные **классификации** организационных культур. Например, **Майк Бурке (Франция)** предложил классификацию, содержащую 8 типов организационной культуры.

Организационная культура, соответствующая типу **«оранжерея»**, характерна для статических организаций, которые стараются не реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Все усилия, в этих организациях, сосредоточены на сохранении достигнутого ранее [7; 9].

К собирателям *отдельных колосков* относятся мелкие и средние организации, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер. Поведение таких организаций полностью зависит от воли руководителя. Мотивация персонала выражена слабо. Наблюдается постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.

Организации, придерживающиеся культуры *огорода*, как правило, имеют пирамидальную структуру, характерную для многих французских предприятий. Эти организации стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимального количества изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

Организационная культура, получившая название *французского сада*— это несколько измененный на американский манер вариант культуры «огорода» с ярко выраженной иерархической структурой. Отношения в такой организации бюрократизированы и люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

Организационная культура типа *крупных плантаций* характерна для предприятий с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Отличительной особенностью является приспособление к изменениям окружающей среды, которое достигается благодаря наличию горизонтальных связей и гибкости персонала, поощряемой системой мотивации [7; 8; 41].

Организационная культура, созданная по типу *лианы* отличается сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

Организационная культура, построенная по типу *косяка рыб*, свойственна предприятиям, отличающимся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующим свою структуру и меняющим поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

Организационная культура *кочующей орхидеи* присуща неформальным организациям, которые, исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура таких организаций постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Главная цель — найти единственный в своем роде товар и предложить его максимальному числу клиентов. Мотивации персонала практически отсутствуют.

Выбор типа организационной культуры — задача руководителя организации. В данном случае возможен лишь субъективный подход. Тем не менее, могут быть даны некоторые общие рекомендации, которые позволяют улучшить микроклимат в организации и повысить ее организационную культуру[7; 8; 41].

В этом плане целесообразны такие меры:

- осуществление ненавязчивого руководства, т.е. создание образа руководителя, наделенного харизмой;
- сосредоточение усилий на создании организационных ценностей и норм поведения;
- вовлечение членов коллектива в процесс создания имиджа организации;
- влияние на поведение сотрудников путем разработки системы мотиваций;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- организация информационного обмена как внутри организации, так и вне организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое имидж организации?
2. Система мотиваций? Оценка профессиональной пригодности персонала?
3. Что означает термин телекоммуникация?
4. Организационная культура — это ..? Что определяет силу воздействия организационной культуры на деятельность фирмы?
5. Внешняя сторона организационной культуры?
6. Что относится к внутренним составляющим организационной культуры?
7. Организационная культура *кочующей орхидеи* присуща
8. Организационная культура типа *крупных плантаций* характерна?
9. Организационная культура, соответствующая типу «*оранжерей*», характерна..?

ГЛАВА 8. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ТЕОРИЯ ЕГО РАЗВИТИЯ

8.1. Сравнительный менеджмент и его характеристика

Сравнительный менеджмент это особая часть основной теории менеджмента, где формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей различных культур в системах управления различного рода организаций, на основе которого могут быть выработаны практические рекомендации по управлению многонациональными коллективами.

Компетентность в области межкультурных коммуникаций – весомое профессиональное качество менеджера, так как, культурная некомпетентность, негибкость при культурном общении подвергают риску и эффективность развития организации, и финансовый успех.

Главная цель существования и развития сравнительного менеджмента – повышение эффективности управления бизнесом за счет учета грамотного использования менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров и тех же особенностей собственно стран, в которых осуществляется их бизнес.

Помимо экономических целей, сравнительный менеджмент, безусловно, преследуют, важные социально-политические цели, так как, грамотное использование способствует укреплению доверия и взаимных симпатий людей разных культур[7; 8; 41].

Эффективный сравнительный менеджмент это совместное ведение бизнеса с представителями других культур, основанное, прежде всего, на уважении кросскультурных традиций, и выстроенной системы ценностей.

Для теоретического обоснования сравнительного менеджмента использовались самые разные подходы, прежде всего социально-

экономический, экологический и поведенческий подходы[19].

Социально-экономический подход в сравнительном менеджменте был основан на идее о том, что экономический прогресс и индустриализация зависят от менеджеров. Однако социально-экономический подход был макроориентированным, поскольку он игнорировал различия в поведении менеджеров или межфирменные различия внутри одной страны. На теоретическом уровне этот подход был связан с теориями экономического развития, и по этой причине исследования не могли пойти дальше констатации роли и значения управленческого фактора.

Экологический подход основывался на том, что сходства и различия в эффективности управленческой деятельности могут быть объяснены переменными внешней среды. Организация здесь рассматривается как часть экологической системы (в широком смысле слова), в которой внешние факторы имеют определяющее влияние на эффективность менеджмента, а последняя, в свою очередь, определяет эффективность деятельности фирмы, и в конечном счете совокупную (макроэкономическую) эффективность.

К недостаткам экологического подхода критики относят переоценку факторов внешней среды и соответственно недооценку роли менеджмента, рассматриваемого как пассивный агент внешней среды.

В рамках *поведенческого (бихевиористского) подхода* в сравнительном менеджменте акцент делается на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах, их мотивации для выполнения отдельных управленческих задач. Основное допущение состоит в том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации являются функцией конкретной культуры.

В целом, преимущества бихевиористского подхода к сравнительному менеджменту состоят в выделении и подчеркивании особенностей организационного поведения в условиях культурных

различий. Кроме того, обширное количество публикаций в рамках бихевиористской школы менеджмента обеспечивает солидарный задел для сравнительных исследований.

В целом, можно резюмировать, что сравнительный менеджмент – это дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные модели менеджмента.

Исследования по сравнительному менеджменту. Исследования по сравнительному менеджменту акцентирует внимание на выстраивание межличностных отношений в многонациональном коллективе или тем более организациями, расположенными в различных частях мира, - это всегда столкновение различных национальных культур в целом и национальных деловых культур в частности. Именно поэтому в деловых отношениях между представителями различных стран столь часто возникают недопонимание и разногласия.

Культура, как междисциплинарная категория, исследуется с древних времен: по данным ученых, впервые термин «культура» встречается в работе Марка Тулия Цицерона «Тускуланские беседы» [6; 9; 50].

Однако, несмотря на интенсивное изучение феномена культуры как зарубежными (Т. Карвер, К. Клакхон, А. Кребер, И. Нидерман, Э. Сепир, К. Уислер и др.), так и отечественными (А.И. Арнольдов, Н.М. Борытко, А.Г. Здравомыслов, И.С. Каган, В.И. Максакова, Э.С. Маркарян, Ю.М. Резник и др.) исследователями, это понятие до сих пор не имеет единого толкования (к настоящему времени ученые оперируют более 500 определений).

Не углубляясь в изучение предметно-содержательных нюансов, имеющих в различных трактовках данного понятия, отметим, что рассматривая культуру с точки зрения личностного к ней приобщения, мы будем придерживаться определения, приведенного в философском словаре: «*Культура* (с позиции сравнительного менеджмента) - это

устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью» [8; 9].

По определению Г. Хофстеде, культура – это программное обеспечение ума. Источники программирования ума каждого человека, создаются социальной средой, в которой он воспитывается и приобретает жизненный опыт. Это программирование начинается в семье, продолжается на улице, в школе, в компании сверстников, на работе и по месту жительства.

Управление отношениями, возникающими на стыке национальной и организационной и организаторской культур, изучение причин межкультурных конфликтов их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией и организационном проектировании поведенческих закономерностей, присущих национальной деловой культуре, образуют *предмет сравнительного менеджмента.*

Каждый человек хотя бы раз в жизни занимался исследованием незнакомой культуры, даже если не осознает происходящего. Это случается тогда, когда оказывается в незнакомой ему среде во время путешествий по миру, по стране или при переходе на работу в другую организацию[8; 19].

Первые исследования по сравнительному менеджменту преимущественно имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления.

Лишь со второй половины 70-х гг. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляется сбор и систематизация солидных объемов социологической информации.

Производится их математическая обработка. При этом используются два основных метода исследования:

- сбор фактов посредством наблюдения с последующим их обобщением;

- анкетирование сотрудников и менеджеров многонациональных корпораций, проводимое в национальных филиалах, с последующим сравнением результатов.

Американские ученые Дж. Оллпорт, П. Вернон, К. Линдзи одними из первых предложили метод оценки ценностей. В проводимых ими исследованиях они использовали классификацию человеческой деятельности и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Данное исследование оказалось весьма значимым для сравнительного менеджмента, поскольку доказывало взаимозависимость и взаимообусловленность ценностей и поведения.

Позднее *С. Моррис* также предпринял попытку соизмерить ценности с помощью специфической ценностной шкалы «образ жизни». Он опросил респондентов-студентов оценить по семибальной шкале от начального значения «Я это очень люблю» до конечного «Я это очень не люблю» каждую из предложенных 13 категорий и отранжировать последние по степени предпочтения.

Еще одно исследование было предпринято американцем Дж. Рокичем, который сравнивал представителей различных социальных и этнических групп в США, а также студентов из различных стран, используя классификацию ценностей по двум категориям «базовые» и «инструментальные» [19; 36].

С точки зрения сравнительного менеджмента значимость этих исследований состояла в том, что они практически обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей

различных национальных культур и обусловленность их поведения данными ценностными ориентациями.

Используя зависимость деловой культуры от преобладающего типа религиозных верований, американский ученый японского происхождения *С. Иошимури* осуществил сравнительный анализ японского (буддийского) и западноевропейского (христианского) менталитетов по следующим параметрам:

- мировоззрение (восприятие универсума);
- формы поведения на основе этих установок;
- характер социальных отношений.

Французский исследователь *А. Лоран* в 1970-1980 гг. провел исследование национальных особенностей менеджмента. Один из наиболее принципиальных результатов проведенного исследования гласил, что, хотя нормы корпоративной культуры и правил поведения менеджеров, определяются на уровне культурных установок они в большей степени опираются на национальные традиции, собственные представления и предпочтения.

На основе собранной и систематизированной информации в начале 80-х гг. предпринимаются первые попытки классификации типов деловых и организационных культур, выделяются классификационные параметры или характеристики.

С известной степенью условности эти параметры можно объединить в 4 большие группы: отношение к времени; отношение к природе; межличностные отношения; типы корпоративных культур.

8.2. Национальная культура в процессе управления

Каждая культура имеет множество символов и образов, а также стереотипов поведения, с помощью которых человек может автоматически действовать в разных ситуациях. Когда человек оказывается в условиях

новой культуры, привычная система ориентации становится неадекватной, поскольку она основывается на других представлениях о мире, иных нормах и ценностях, стереотипах поведения и восприятия. Обычно, находясь в условиях своей культуры, человек не отдает себе отчет, что в ней есть эта скрытая, внешне не видимая часть культуры.

КШ – это состояние растерянности, беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы где, когда и как поступать правильно. Это явление сравнительно распространенное (причем не только при переезде из одной страны в др., но и при изменении служебного положения, переезде из одного города в др., переходе из одной компании в др.).

Важнейшим симптомом, который свидетельствует о начале КШ, является состояние, когда представления и ожидания о том, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.

Выделяют три основных *категории симптомов КШ*:

1. *психологическая* (бессонница, постоянные головные боли, расстройство желудка и т.д.);

2. *эмоциональная* (раздражительность, беспокойство, тоска по дому, порой переходящая в паранойю);

3. *коммуникативная* (замкнутость, затруднение во взаимоотношениях даже с близкими, постоянное недовольство, фрустрация).

Американский социолог Карл Оберг в 1960 г. в своей статье «КШ: адаптация к новой культурной среде», так описывает симптомы проявления КШ: *«Чрезмерное мытье рук, чрезмерная озабоченность качеством питьевой воды, пищи, чистотой посуды и спальных принадлежностей, боязнь заразиться чем-нибудь от посетителей или слуг; рассеянный и отсутствующий взгляд... чувство беспомощности и желание во всем полагаться на мнение людей своей национальности,*

давно живущих в этой стране; вспышки ярости и гнева из-за небольших задержек чего-либо и незначительных неприятностей; откладывание или полный отказ изучать язык страны пребывания; чрезмерные страхи быть обманутым, ограбленным или избитым; чрезмерная озабоченность по поводу минимальных болей или повреждений кожи; и в заключении – эта ужасная тоска по дому, по чашке хорошего кофе и куску яблочного пирога, по визиту в аптеку на углу, по родственникам и вообще по нормальному разговору с нормальными людьми» [8; 9].

Разумеется, КШ имеет не только негативные последствия. Современные исследователи рассматривают его как нормальную реакцию, как часть обычного процесса адаптации к новым условиям. Более того, в ходе этого процесса личность не просто приобретает знания о новой культуре и нормах поведения в ней, но и становится более развитой культурно, хотя и испытывает стресс.

Причины нарушений межкультурных коммуникаций объясняются с помощью таких понятий как восприятие, стереотипизация и этноцентризм.

Восприятие – это индивидуальная интерпретация событий и явлений. В кросскультурном окружении восприятие продолжает опираться на устоявшиеся стереотипы и интерпретировать происходящее на основе привычного опыта, полученных в иной среде, ином социальном, бытовом контексте. При этом объективность выводов, полученных на основе нашей интерпретации, резко снижается.

Стереотип - это устойчивый, стандартизированных образ (или представление) социального объекта, выражающий привычное отношение человека к какому-либо феномену. Являясь, по сути, восприятием, стереотип формируется под воздействием окружающих личность социальных условий и на основе предшествующего опыта.

Вся культура человечества построена до известной степени на условных образах и оценках, т.е на стереотипах социального восприятия.

Стереотипы социального восприятия дополняются поведенческими стереотипами.

Основанная на стереотипах моторика позволяет, не включая сознания, производить изо дня в день огромное количество привычных, повторяющихся операций. Более того, она предупреждает, что перегрузки сознания превысили допустимый уровень и пора отдохнуть. Ибо когда перегрузки и стрессы становятся чрезмерными, стереотипы на подсознательном уровне начинают давать сбой[7; 8; 41].

Стереотипное умозаключение очень часто компенсирует нехватку серьезных знаний. Недаром родовой признак любого стереотипа – упрощение. В этом коренится опасность использования стереотипов в кросскультурных коммуникациях. Но там, где нет никаких знаний, нет и стереотипов. Стереотипная оценка представителями данной национальности самих себя крайне редко совпадает с тем, как ее оценивают др.

Этноцентризм, связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры испытывают по отношению к др. Этноцентризм активно подпитывается стереотипным восприятием других наций и народностей. Так, за долгие годы «холодной войны» в умах народов Западной Европы и США сложился устойчивый стереотип об агрессивности русских. Аналогичный стереотип существует у многих русских в отношении США и Западной Европы, на этой основе формируется образ врага. А поскольку враг, даже самый умный и коварный, по определению должен быть все же глупее и слабее, чувство национального превосходства возводится на пьедестал.

Часто чувство агрессии возникает на основе психологической подавленности, подсознательного чувства неполноценности, т.е. симптомов, характеризующих КШ.

Степень выраженности КШ и продолжительности межкультурной адаптации зависит от многих **факторов**. Их можно разделить на 2 группы: внутренние (индивидуальные) и внешние (групповые).

В группе **внутренних** факторов важнейшими являются индивидуальные характеристики человека – пол, возраст, черты характера.

Пол влияет на процесс адаптации и продолжительность КШ. Ранее считалось, что женщины труднее приспосабливаются к новому окружению, чем мужчины. Но это относится к женщинам из традиционных обществ, удел которых находится на новом месте – занятие домашним хозяйством и ограниченное общение с новыми людьми. Женщины из развитых стран не обнаруживают различий в своих способностях к аккультурации по сравнению с мужчинами. Есть даже данные, согласно которым женщины-американки лучше, чем американские мужчины приспосабливаются к новым обстоятельствам. Поэтому в последнее время исследователи считают, что более важен для адаптации фактор **образования**. Чем оно выше, тем успешнее адаптация. Образование, даже без учета культурного содержания, расширяет внутренние возможности человека. Чем сложнее картина мира у человека, тем легче и быстрее он воспринимает все новое [7; 8; 41].

Считается, что **возраст** – критический элемент адаптации к другому сообществу. Чем старше человек, тем он труднее адаптируется к новой культурной среде, тяжелее и дольше переживают КШ, медленнее воспринимают модели новой культуры. Так, маленькие дети адаптируются быстро и успешно, но уже пожилые люди практически не способны к адаптации и аккультурации.

Учеными был выделен некий универсальный набор **личностных характеристик**, которыми должен обладать человек, готовящийся к жизни в чужой стране с чужой культурой: профессиональная компетентность, высокая самооценка, общительность, экстравертность,

открытость для разных взглядов, интерес к окружающим людям, склонность к сотрудничеству, терпимость к неопределенности, внутренний самоконтроль, смелость и настойчивость. Правда, реальная жизненная практика показывает, что наличие этих качеств не всегда гарантирует успех. Если ценности чужой культуры слишком сильно отличаются от названных свойств личности, т.е. культурная дистанция слишком велика, адаптация будет протекать весьма сложно[7; 8; 41].

К внутренним факторам адаптации и преодоления культурного шока относятся также обстоятельства жизненного опыта человека. Здесь важнее всего – *мотивы к адаптации*. Самая сильная мотивация – обычно у эмигрантов, которые стремятся переехать на постоянное место жительства в другую страну, и хотят поскорее стать полноправными членами новой культуры. Высокая мотивация присутствует и у студентов, которые получают образование за границей и тоже стремятся адаптироваться быстрее и полнее, чтобы достичь своей цели.

Намного хуже обстоит дело у вынужденных переселенцев и беженцев, которые не хотели покидать свою родину и не желают привыкать к новым условиям жизни. От мотивации мигрантов зависит, насколько полно они знакомятся с языком, историей и культурой той страны, куда они едут. Наличие этих знаний, безусловно, облегчает адаптацию. Если человек уже имеет опыт пребывания в инокультурной среде, то этот опыт способствует более быстрой адаптации. Адаптации помогает и наличие друзей среди местных жителей, которые помогают быстрее овладеть необходимой для жизни информацией. Контакты с бывшими соотечественниками, живущими в этой стране, обеспечивают поддержку (социальную, эмоциональную, иногда даже финансовую), но есть опасность замкнуться в узком круге общения, что только усилит чувство отчуждения. Поэтому многие службы, связанные с эмигрантами, пытаются ограничить их проживание в гомогенных национальных

группах, так как полагают, что это мешает быстрой адаптации и даже может стать причиной этнических предрассудков.

К *внешним факторам*, влияющим на адаптацию и культурный шок, относятся:

- *культурная дистанция* – степень различий между родной культурой и той, к которой адаптируется человек. Важно отметить, что на адаптацию влияет даже не сама культурная дистанция, а представление человека о ней, его ощущение культурной дистанции, которое зависит от множества факторов: наличия или отсутствия войн или конфликтов как в настоящем, так и в прошлом, знание чужого языка и культуры и т.п. Субъективно культурная дистанция может восприниматься как более далекая или более близкая, чем она есть на самом деле. В обоих случаях КШ продлится, а адаптация будет затруднена.

- *особенности культуры*, к которой принадлежат мигранты. Так, хуже адаптируются представители культур, в которых очень важно понятие «лица» и где боятся его потерять; они очень болезненно воспринимают неизбежные в процессе адаптации ошибки и незнание. Граждане Кореи, Японии, стран Юго-Восточной Азии, находясь за границей, чрезмерно беспокоятся из-за того, что ведут себя неправильно. Им кажется, что они не знают «кода поведения». С трудом адаптируются представители «великих держав», которые обычно считают, что приспособившись должны не они, а другие;

- *условия страны пребывания* – насколько доброжелательны местные жители к приезжим, готовы ли помочь им, общаться с ними.

Гораздо легче адаптироваться в плюралистическом обществе, чем в тоталитарном или ортодоксальном, или в обществе, где политика культурного плюрализма провозглашена на государственном уровне, как например, в Канаде или в Швеции.

Нельзя не назвать и такие факторы, как экономическая и политическая стабильность в принимающей стране, уровень преступности, от которого зависит безопасность мигрантов, возможность общаться с представителями другой культуры, позиция СМИ, которые создают общий эмоциональный настрой и общественное мнение по отношению к другим этническим и культурным группам[19].

Мультикультурный человек – это идеал. Процесс психологического роста от монокультурного человека к мультикультурному – это процесс изменения, в котором новые элементы жизни объединяются с полным пониманием того, что такое культура. Этот процесс связан со стрессом и напряжением из-за необходимости приспособления к давлению окружающей среды. Тем не менее, современные исследователи соглашаются с тем, что мультикультурность должна стать важной человеческой и социальной ценностью, тем идеалом, к достижению которого следует стремиться.

Таким образом, кросскультурный шок (КШ) – это совершенно нормальное явление и естественная часть процесса успешной адаптации к новым условиям.

Графическое изображение фаз КШ изображается в форме синусоиды, получившей в зарубежной литературе название - «кривая дубль вэ».

Хотя крутизна наклона кривой, характеризующих глубину и продолжительность фаз варьирует от случая к случаю, феномен носит универсальный характер (Рисунок 18)

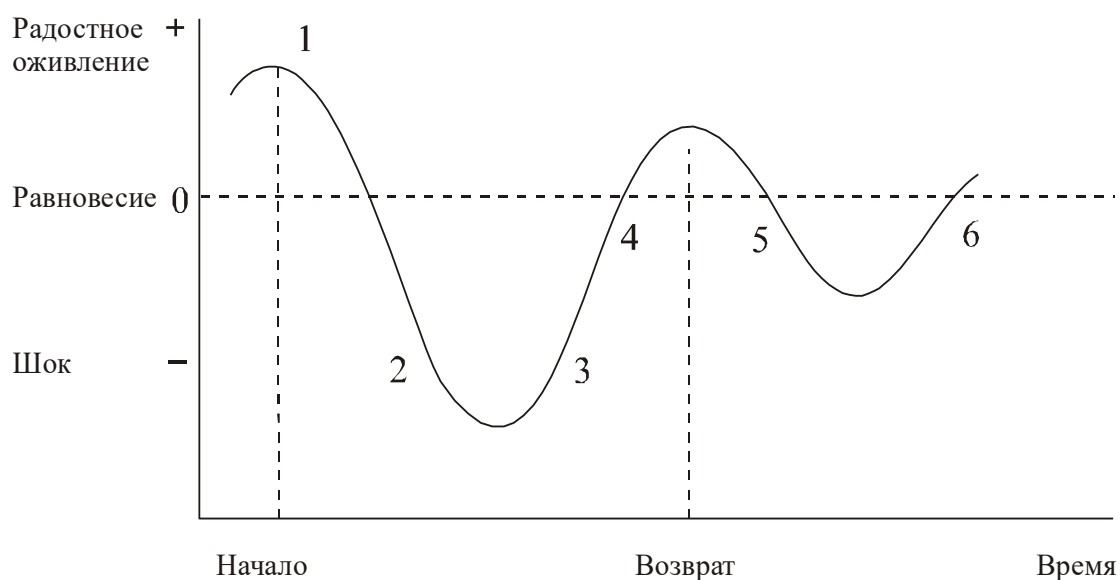


Рис.18. Графическое изображение фаз краскультурного шока

Нормальный цикл КШ распадается на четыре фазы. Иногда исследователи выделяют еще одну фазу, которую называют - реверсивный КШ.

1 фаза – «Радостное оживление». Эту фазу КШ переживают люди в течение первых недель, а иногда и месяцев после приезда в незнакомую страну (обычно 6-8 недель). Общие ощущения – волнения, временный цейтнот, паника завершена. Регистрация, первое знакомство с местным населением и т.д. Туристы и бизнесмены в командировках переживают только одну фазу КШ – фазу «Радостного оживления».

2 фаза – «шок». Средняя продолжительность этой фазы 2-3 месяца.

Типичные рабочие и бытовые «катализаторы» раздражения и озлобления: иная система ценностей страны пребывания; иная управленческая философия; другие установки по отношению к работе и производительности; другие этические принципы; чужой язык, привычки в еде, традиции употребления спиртных напитков; другой юмор; отсутствие привычных товаров, другие традиции и правила вождения автомобиля; другие деньги и т.д. [7; 8; 41]..

Единственное место, где вы чувствуете себя, что называется «в своей тарелке», - это встречи с такими же, как вы, иностранцами. Ограничения круга общения с соотечественниками во время пребывания за рубежом называется добровольной *геттоизацией*. Она замедляет адаптацию, мешает преодолению КШ.

3 фаза – «Выздоровление» обычно продолжается 1-2 месяца. Она начинается тогда, когда приезжий вдруг обнаруживает, что начинает понимать отдельные элементы новой культурной среды, которые ранее от него ускользали. Наиболее типичный признак наступления данной фазы – это возвращение чувства юмора и в первую очередь способности подтрунивать над собственными кросскультурными ошибками. Другим важнейшим признаком фазы «Выздоровление» являются новые знакомства, которые завязываются с представителями местного населения.

4 фаза – «Приспособление». Продолжительность фазы не ограничена. Обычно она заканчивается с возвращением в свою страну. Отличительной чертой этой является растущая способность не только улавливать особенности страны пребывания, но и способность принимать их по нарастающей. Важнейшим признаком начала фазы «Приспособление» выступает критическая переоценка некоторых традиций и элементов системы ценностей своей страны и культуры.

5. Фаза «Реверсивный кросскультурный шок»- это совокупность ощущений, которые переживает человек, долго живший за границей, когда он вновь возвращается в свою страну. Его переживают практически все, кто отсутствовал долгое время в родной стране довольно длительный срок.

Реверсивный КШ протекает существенно мягче КШ, пережитого за рубежом. Тем не менее, в течение нескольких первых месяцев после возвращения на родину человек часто ощущает подавленность, растерянность, чувствуя себя иностранцем в собственной стране.

Важным фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросскультурной фрустрации, является знание иностранного языка:

во-первых, владение языком страны пребывания помогает избежать кросскультурных ошибок недопонимания, возникающих при работе через переводчика;

во-вторых, знание языка, даже минимальное создает благоприятное впечатление как о человеке, который не жалеет времени и сил на адаптацию к местным условиям. Оно существенно ускоряет и облегчает процесс налаживания бытовых знакомств и профессиональных контактов.

Культура имеет несколько уровней и обуславливает поведение людей. По уровням содержания выделяют национальный (общество), институциональный (профессия), и организационный (компания.)

Каждая культура имеет свою языковую систему, с помощью которой ее носители общаются друг с другом.

Значение языка в культуре любого народа трудно переоценить. Оно сводится к следующим оценкам:

1. язык – это зеркало культуры, в котором отражаются не только реальный окружающий человека мир, но и менталитет народа, его национальный характер, традиции, обычаи, мораль, система норм и ценностей, картина мира;

2. все знания, умения, материальные и духовные ценности, накопленные тем или иным народом, хранятся в его языковой системе – фольклоре, книгах, в устной и письменной речи;

3. язык – это носитель культуры, так как именно с помощью языка она передается из поколения в поколение;

4. язык способствует идентификации объектов окружающего мира, их классификации и упорядочению сведений о нем;

5. облегчает адаптацию человека в условиях окружающей среды;

6. помогает правильно оценить объекты, явления и их соотношение;

7. язык способствует организации и координации человеческой деятельности;

8. язык – это инструмент культуры, формирующий личность человека, который именно через язык воспринимает менталитет, традиции и обычаи своего народа, а также специфический культурный образ мира.

Таким образом, язык является специфическим средством хранения и передачи информации, а также управления человеческим поведением[7; 8; 41]..

Ценность представляет собой отношение к вещи, событию, процессу и т.д. таким образом, *ценности* – это сложные, определенным образом сгруппированные принципы, придающие стройность и направленность разнообразным мотивам человеческого мышления и деятельности в ходе решения общих человеческих проблем[19].

У каждого народа складывается собственная система ценностных отношений к природе, людям своей и чужой общности, идеям, вещам и т.д. На основе этих отношений формируется система ценностей этого народа и его культура.

Благодаря *системе ценностей* обеспечивается ценность данной культуры, ее неповторимый облик, необходимая степень порядка и предсказуемости.

Общие представления, регулирующие поведение людей, вырабатываются в обществе и называются *социальными нормами*.

Нормативность является одним из существенных свойств культуры любого общества и народа. Это выражается в том, что в каждой культуре существуют довольно большое количество норм, относящихся ко всем сферам жизнедеятельности общества. На практике нормы культуры представляют собой существующие правила, образцы поведения, критерии и т.д., которые ограничивают природную вседозволенность и

требуют неукоснительного их выполнения во всех без исключения случаях.

В зависимости от способа, характера, цели и сферы применения, границ распространения, строгости исполнения все многообразие *поведенческих норм* разделилось на следующие виды: *нравы, обычаи, традиции, обряды, законы*.

Обычай - стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычным для его членов. В.И. Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка» определял обычай как «принятый порядок, обряд, общий образ действия». В процессе исторического развития обычаи могут устаревать и заменяться другими.

Исторически складывающиеся нормы поведения, передающиеся из поколения в поколение, соблюдаются в силу установившихся привычек и традиций.

Привычка - сложившийся способ поведения, который в определенных обстоятельствах приобретает для индивида характер внутренней потребности. Привычки могут складываться стихийно, быть результатом направленного воспитания, перерасти в устойчивые черты характера человека и т.д. Как гласит народная мудрость, «привычка - вторая натура» [8; 9].

Традиции (от лат. *traditio* - передача, предание) - исторически сложившиеся и передаваемые от поколения к поколению общественные установления, идеи, ценности, нормы поведения и т.д. Традиции являются элементами социально-культурного наследия, сохраняющимися в обществе или в отдельных социальных группах в течение длительного времени. Они образуют механизм хранения, передачи, воспроизводства и закрепления опыта (в том числе и поведенческого), способ реализации общественных отношений, поддерживаемый силой общественного мнения, массовых привычек и убеждений.

Обычаи, привычки, традиции и родственные им понятия «обряды» и «ритуалы» освещены авторитетом предков и многовековым опытом, часто являются непререкаемой нормой поведения людей в различных жизненных ситуациях. Очень емко это выразил А.С. Пушкин: «Обычай - деспот меж людей».

С обычаями и традициями тесно связаны **нравы** - нормы поведения людей, которые могут быть подвергнуты этической оценке. В основе таких оценок лежат понятия «добра» и «зла», «справедливости» и «несправедливости» и др. Как говорили в старину, «не то хорошо, что хорошо, а то, что нравно». Нравы фиксируют то, как фактически ведут себя люди, что они разрешают себе и что запрещают. Нравы - это те эталоны и нормы поведения, которыми непосредственно руководствуются люди[5; 8].

Таким образом, обычаи и нравы - существующие в действительности (эмпирические) способы поведения, которые выступали и сегодня в известной мере выступают регуляторами взаимоотношений людей в повседневной жизни. Как и другие явления общественной жизни, они подвержены постоянным изменениям, в основном под воздействием таких факторов, как социально-экономическое развитие и уровень общественного сознания.

Еще одно исследование было предпринято американцем *Дж Рокичем*, который сравнивал представителей различных социальных и этнических групп в США, а также студентов из различных стран, используя классификацию ценностей по двум категориям «базовые» и «инструментальные».

Базовые при этом отражают конечные ценности человека, а *инструментальные*, по сути, являются средством их достижения. Соотношение базовых и инструментальных ценностей наглядно можно проиллюстрировать известной всем из романа Ильфа и Петрова дилеммой

«Автомобиль – это средство передвижения или роскошь?». По мысли Рокича, именно принадлежность к той или иной национальной культуре обуславливает распределение ценностей на базовые и инструментальные и предопределяет те или иные поведенческие установки. Он предложил исчерпывающий перечень из 18 переменных в каждой из представленных групп.

Таблица 4 Ценности личности по Рокичу

Базовые ценности	Инструментальные ценности
1. Комфортная жизнь	Амбициозность
2. Интересная жизнь	Широта мышления
3. Ощущение достижения	Развитие способностей
4. Мир во всем мире	Легкий нрав
5. Стремление к красоте	Любовь к чистоте
6. Равенство	Мужество
7. Безопасность семьи	Стремление поощрять
8. Свобода	Готовность прийти на помощь
9. Счастье	Честность
10. Внутренняя гармония	Воображение
11. Любовь	Независимость
12. Уверенность в завтрашнем дне	Интеллект
13. Удовольствие	Логика мышления
14. Спасение души	Способность любить
15. Общественное признание	Покорность
16. Здоровье	Вежливость
17. Настоящая дружба	Ответственность
18. Мудрость	Самоконтроль

С точки зрения сравнительного менеджмента значимость этих исследований состояла в том, что они практически обнаружили наличие существенных расхождений в системах ценностей представителей различных национальных культур и обусловленность их поведения данными ценностными ориентациями[19].

Сравнение ценностных приоритетов представителей различных национальных культур приведено в табл. 5

Таблица 5 Приоритеты в системе ценностей американской, японской и арабской культур

Американская	Японская	Арабская
1. Свобода	Принадлежность	Безопасность семьи
2. Независимость	Групповая гармония	Гармония в семье
3. Уверенность в себе	Коллективизм	Следование родительским наставлениям
4. Равенство	Возраст (старшинство)	Возраст
5. Индивидуализм	Групповой консенсус	Авторитет
6. Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс
7. Эффективность	Качество	Преданность
8. Время	Терпение	Исключительное
9. Прямота	Опосредованность отношений	Опосредованность отношений
10. Открытость	Посредничество	Гостеприимство
11. Агрессивность	Межличностные отношения	Дружба
12. Неформальность отношений	Иерархия	Формализм/восхищение
13. Ориентация на будущее	Преимственность	Прошлое и настоящее
14. Готовность к риску	Консервативность	Религиозная вера
15. Креативность	Информация	Традиция
16. Личные достижения	Групповые достижения	Социальное признание
17. Успех	Успех	Репутация
18. Деньги	Взаимоотношения	Дружба
19. Материальный достаток	Гармония с природой	Принадлежность
20. Приватность	Связи	Семейные связи

Американские ученые *Дж. Оллпорт, П. Вернон, К. Линдзи* одними из первых предложили метод оценки ценностей. В проводимых ими исследованиях они использовали классификацию человеческой деятельности и базовых идей на теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Данное исследование оказалось весьма значимым для сравнительного менеджмент, поскольку доказывало взаимозависимость и взаимообусловленность ценностей и поведения.

Таблица 6 Классификация ценностей и видов деятельности по Дж.

Оллпорту, П. Вернону, К. Линдзи

Тип человека	Приоритетные ценности и вид поведения
Теоретический	Ценит открытие истины. Критичен, рационален, стремится упорядочить и систематизировать свои знания
Экономический	Ценит то, что полезно. Занят практическими делами, особенно бизнесом, оценивает все утилитарно, прагматичен.
Эстетический	Ценит красоту и гармонию, качество и симметрию. Находит удовлетворение в артистическом экспериментировании.
Социальный	Ценит альтруизм и филантропию. Добр, участлив, неэгоэстичен, любит людей.
Политический	Ценит власть и влияние. Стремится к лидерству, наслаждается конкуренцией и борьбой.
Религиозный	Ценит единение с «космосом», мистически относится ко всему.

С. Робинсон выделяет три основных подхода к сравнительному менеджменту. Первый из них – **универсальный** – акцентирует свое внимание на общих, сходных чертах, а не различиях в управленческой практике различных стран и настаивает на транслируемости по странам и регионам.

В противовес ему, **экономико-кластерный** подход объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития.

Культурно-кластерный подход фокусируется на специфике установок и особенностях поведения, которые и определяют сходства и различия в постановке и решении управленческих задач.

Все три названных подхода обогащают наше понимание процессов управления в сравнительном менеджменте.

Культура многогранна, состоит из ряда взаимосвязанных элементов, и изменения, затронувшие один из ее элементов, влияют на все остальные, при этом выделяются следующие элементы:

Система семьи - это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье впервые вырабатываются образцы поведения, необходимые им

для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.)

Система образования – это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других наоборот.

Экономическая система – это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеют место групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

Политическая система – это то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Это могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

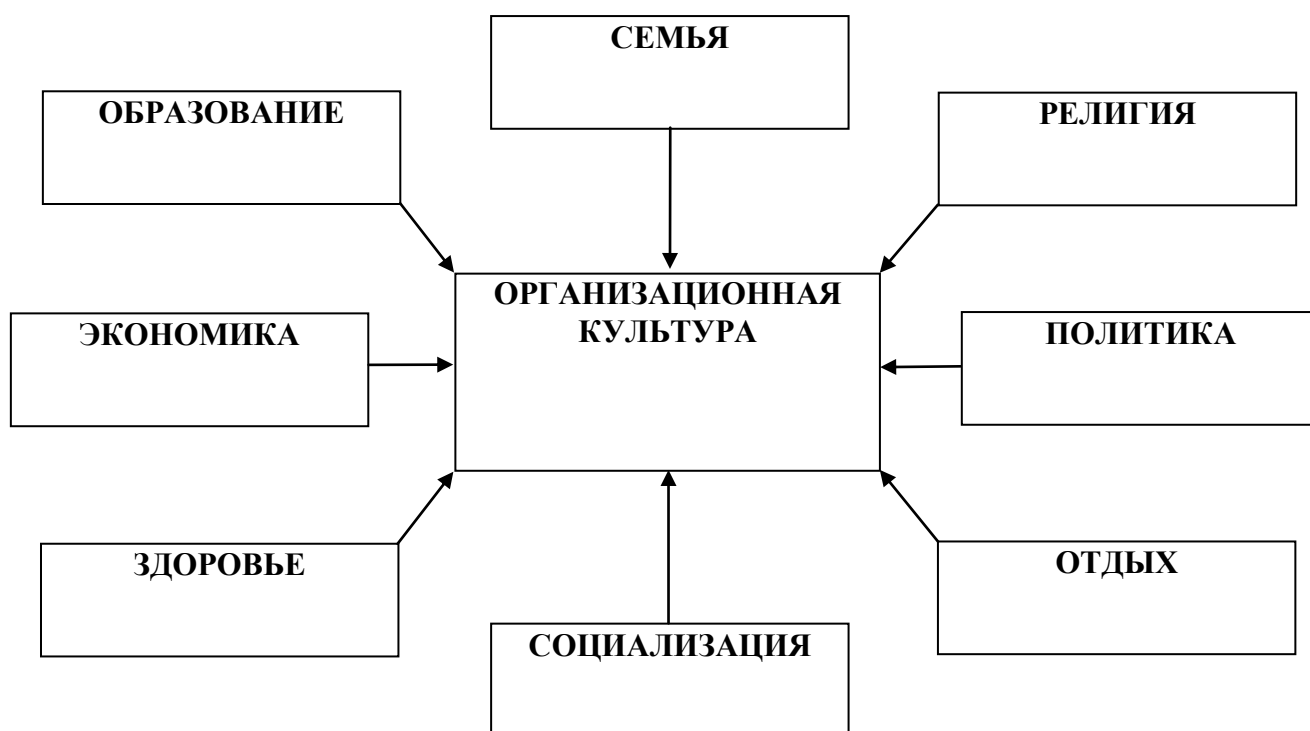


Рисунок.19 Системный подход к изучению национального в организационной культуре

Религиозная система – это нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которых ориентируются функционирующие в этом обществе организации.

Система социализации – это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья – это способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха - это пути социализации людей и использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное внимание занятию людьми спортом, культивируются различные виды активного отдыха. В ряде культур имеет место акцентирование внимания во время отдыха на народные танцы и пение, на посещение зрелищ и т.д.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе[19].

Обществам с высокой степенью избежания неопределенности присуще активное законотворчество (т.е. имеются законы и правила на все случаи жизни). Однако выработка детального законодательства, принятие многочисленных инструкций и укладов и положений не всегда сопровождаются стремлением им следовать, а скорее наоборот.

Голландский ученый Фонс Тромпенаарс исследовал эту особенность различных деловых культур. По степени следовать законам и находить основания для их нарушения он разделил национальные культуры на культуры универсальных и конкретных истин. В культурах, где

господствуют универсальные истины, традиционным является высокая законопослушность.

Морально-этический стандарт этих культур иллюстрируется поговоркой «Сократ мне друг, но истина дороже».

В культурах, где господствуют конкретные истины, традиционным является поиск причин и моральных оправданий для нарушения правил. Пословица: «Закон, что дышло, куда повернешь, туда и вышло».

В любом обществе одни имеют более высокий статус, чем другие. Различия в статусе обычно определяются переплетением двух групп факторов: личных достижений человека и известного стартового статуса, доставшегося ему в наследство от предков. Важную роль для статуса обычно играют пол, возраст, образовательный ценз, профессия, связи и друзья.

Все деловые культуры условно подразделяются на две большие группы:

1 группа - статус человека в обществе определяется в первую очередь на основании его личных качеств и поступков (в семье, школе и на работе). Здесь определяющими моментами являются способности, талант, трудолюбие, настойчивость в достижении целей, т.е. судьба человека находится в его руках.

2 группа – статус человека и его место в обществе зависят, прежде всего, от многочисленных внешних факторов, зачастую не связанных с его поступками и поведением (происхождение, принадлежность к определенной касте, элитное образование, доставшееся наследство, религия, раса и т.п.) от самого человека здесь мало что зависит. Так сказать: «Королями не становятся, королями рождаются».

Эта особенность национальных культур была впервые исследована американским ученым Эдвардом Холлом. Результатом стало условное деление деловых культур на низкоконтекстуальные и

высококонтекстуальные. К странам с низкоконтекстуальной деловой культурой относятся США, Скандинавские страны, Нидерланды и др. человек здесь оценивается прежде всего на основе собственных поступков и достижений. Уважение вызывается способностями и трудолюбием. («Этот человек сам себя сделал»).

В рамках культуры с высоким контекстом ситуация во многом противоположна. Страной с крайне высокой контекстуальностью культуры является Индия, где принадлежность к низшим кастам в значительной мере перекрывает дорогу в высшие слои общества. К высококонтекстуальным культурам относят страны Южной и Юго-Западной Европы, страны Востока, Латинской Америки. Великобритания, Австрия, Германия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное положение. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и в странах СНГ.

Для культур с высоким контекстом особое значение имеет то, как человек одет, каким автомобилем он пользуется, какой институт закончил, в какой поликлинике обслуживается, работал ли во властных структурах и т.п.

Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры

В различных культурах существует разное отношение к проявлению эмоций в деловых отношениях.

Голландский ученый Фонс Тромпенаарс выделил два типа деловых культур: эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные.

В культурах эмоционально нейтральных не принято афишировать свои чувства, они держатся под жестким контролем, и «просачиваются на поверхность» в минимальных количествах. Сильные чувства могут выражаться едва заметными жестами и мимикой. В этой культурах участники беседы говорят строго по очереди, стремятся никогда не перебивать друг друга. Здесь принято выражать благодарность по

малейшему поводу и не подчеркивать разногласий. Во время деловой или дружеской беседы ценится умение держать паузу. *Эмоционально нейтральная* деловая культура в Японии, в ходе переговоров японская сторона всегда жестко контролирует свои эмоции. Мягкая улыбка, постоянно легкие поклоны и поддакивание японцев на деловых встречах часто сбивают с толку и раздражают представителей эмоционально вовлеченных культур. К эмоционально нейтральным культурам относятся ряд стран Юго-Восточной Азии, Китай, Скандинавские страны.

Промежуточное положение занимают Великобритания, США, Канада, Бельгия, Германия, Австрия, Швейцария.

В эмоционально вовлеченных культурах проявление эмоций в ходе переговоров, на рабочем месте и в быту считается не только уместным, но и необходимым. Отсутствие эмоций часто расценивается как черствость, безразличие, оно может вызвать обиду и ухудшение отношений. К эмоционально вовлеченным культурам относятся страны Арабского Востока, Латинской Америки, Южной Европы. К странам с эмоционально вовлеченной культурой относится и Россия.

8.3. Понятие организационной культуры, функции и уровни

Организационная культура (ОК) определяет уникальность, неповторимость и, в конечном счете, конкурентоспособность каждой организации.

Организационная культура – это совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками организации, позволяет выделить организацию во внешней среде и добиться ее эффективной внутренней интеграции.

Организационная культура делает сильной: сильное лидерство; степень, в которой работники разделяют ценности культуры; степень приверженности этим ценностям.

К основным функциям организационной культуры (ОК) относятся:

1. ОК позволяет работникам идентифицировать себя как некое целостное образование, отличное от других аналогичных образований. Она делает возможным достижение общих целей и задач на основе единых и общепризнанных принципов деятельности.

2. ОК образует между работниками своеобразные мостики, цепочки взаимопонимания: единые взгляды и интересы.

3. ОК определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Эти правила предписывают, что соответствует принятым в той или иной организации нормам. Они объясняют, что допустимо, а что нет (Кодекс Корпоративного поведения).

4. ОК определяет, как сотрудники организации к окружающей их действительности, насколько организация готова и способна к изменениям, подстраиваясь под изменения внешней среды и противодействуя ей. Сильная корпоративная культура всегда характеризуется стремлением к новшествам, поощряет новации. Обычно подобная культура стремится сохранить гибкость в организационной структуре фирмы, свободный обмен информацией и неформальный, творческий характер отношений между работниками.

5. Деловая культура организации показывает пути и средства, используя которые ее работники могут реализовать свой потенциал, добиться признания, продвинуться по карьерной лестнице. Она определяет, какой род деятельности в данной структуре считается важнейшим, какие поступки заслуживают поощрения, а какие порицания.

6. каждая сложившаяся ОК имеет своих героев, «борцов за идею», «мучеников». Именно они показывают пример отношения к базовым ценностям культуры данной организации. Базовые ценности обычно устанавливаются основателями компании в первые годы ее существования.

7. ОК не только устанавливает формальные, но и вырабатывает неформальные обряды и ритуалы, регулирующие повседневную жизнь, придающие дополнительный смысл и стимул работе, а порой и скрашивающие однообразие и монотонность текущих дел. Например: в России и странах СНГ обряд «прописки» нового сотрудника в коллективе (с первой зарплаты угощать коллег). В США наоборот менеджеры и сослуживцы нового сотрудника приглашают его на ланч, ужин или барбекю.

8. важным фактором, определяющим характер ОК и способствующим сохранению ценностей культуры бизнеса, является налаживание эффективного обмена информацией.

Американский социальный психолог **Эдгар Х. Шейн** выделяет в ОК следующие **три уровня**:

1. **уровень артефактов** – самый поверхностный, внешне видимый или «символический» уровень ОК, включающий все внешние проявления культуры, которые способен воспринимать человек (технологии, архитектура, логотип, организационный фольклор, форменная одежда и т.п.). артефакты требуют дешифровки, поскольку несмотря на то, что они легко обнаруживаются, они могут быть по-разному интерпретированы.

2. **уровень верований и ценностей** – более глубокий, явно не проявляемый уровень ОК, который обнаруживается либо через взаимодействие с физическим окружением, либо через социальный консенсус. Таким образом, через «символические» атрибуты духовного и материального окружения, относящегося к первому уровню, - осуществляется передача ценностных ориентаций в организации. Ценностные ориентации направляют организацию, задают траекторию ее развития и являются двигателями бизнеса.

3. *уровень базовых предположений* – самый скрытый, глубинный и с трудом осознаваемый уровень ОК. Э. Шейн выделяет 5 базовых предположений, которые направляют жизнедеятельность организации:

1. предположения о характере взаимоотношений с окружением;
2. предположения об отношениях с природой, а также об абсолютности истины;
3. предположения о природе человеческой натуры, которые отражают мысленные модели и убеждения менеджеров по отношению к подчиненным;
4. предположения, связанные с отношением к работе, которые определяют, что в организации важнее: статус человека или его действия, т.е. преобладает статусный подход, или оценка по результатам;
5. предположения о характере взаимоотношений внутри организации, на какой основе они строятся: на отношениях сотрудничества или конкурентной основе.

Виды корпоративных культур в сравнительном менеджменте

«Семейная культура» (СК). – по характеру отношенческая и иерархичная одновременно. «Отец семейства» обладает не только опытом, но также и значительной властью, что позволяет ему, как предполагается в этой культуре, ориентированной на власть, знать лучше подчиненных, что для них хорошо или плохо и что им надлежит делать.

Власть в таких организациях существует не столько «над» работниками, сколько реализуется «через» них и опирается на их поддержку. Главную угрозу для них представляют для них не столько правовые или финансовые санкции, сколько «потеря лица» и своего места в семье. Как правило, семейные культуры в большей степени характерны для стран, не так давно прошедших индустриализацию и сохранивших традиционные феодальные рудименты.

Корпоративные культуры «семейного типа», как правило, высококонтекстуальные: изобилуют семейными историями, традициями, шутками, ассоциациями, которые малопонятны аутсайдерам, но позволяют осуществлять коммуникацию с помощью специальных кодов членам группы.

Еще одной отличительной чертой этой культуры является распространение отношений подобного типа (отец или старший брат) на абсолютно все аспекты жизни членов семьи, даже если это выходит за рамки работы. Главной заботой «отца» является общее счастье и благополучие всех работников широком смысле слова. Это означает, что он оказывается ответственным за размер «семьи», уровень зарплаты, жилье, социальное обеспечение. К руководителю предъявляются непомерные требования: знание ответов на абсолютно все вопросы, выходящие далеко за рамки чисто служебной компетенции.

Таким образом, выделяются следующие характеристики СК:

1. ориентация на процветание «семьи», приравненное к процветанию ее членов;
2. «отец» - не столько менеджер, сколько лидер (по знаниям, опыту, возрасту и связям);
3. иерархичность, ориентированная на личность, неформальность;
4. иерархия власти не над членами семьи, а через них;
5. задачи подбираются под людей, а не наоборот;
6. функциональные обязанности не работают;
7. высокий контекст при кажущейся простоте отношений;
8. отделение от семьи затруднено, возможно лишь при поддержке «отца» для особо выдающихся «старших братьев»;
9. стимулирование как материальное, так и через одобрение руководителя;

10. цель (задача) плюс материальное стимулирование без участия «отца» и контроля – абсурд.

Модель СК продолжает успешно работать при управлении гигантскими активами – кланы миллиардеров –предпринимателей - Ротшильды, Дюпон, Меллоны, Рокфеллеры, итальянская «Коза ностра».

Модель «Семья» доминирует в наши дни в странах Арабского Востока, Юго-Восточной Азии, в Южной Европе (Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр), а также в значительной части Восточной и Центральной Европы.

«Эйфелева башня» (ЭБ.), как и семейная, иерархична. Однако данный тип иерархии основывается на распределении функций и задач таким образом, что каждый вышестоящий уровень концентрирует у себя и координирует весь набор функций и служебных задач, выполняемых на нижестоящих этажах. Руководитель выступает не как личность, а, прежде всего, как носитель определенной роли, который инструктирует подчиненных, доводит до них цель корпорации, требует исполнения служебных обязанностей согласно заключенному контракту. Для этого он должен обладать властными полномочиями.

В культуре ЭБ отвергаются личные взаимоотношения, поскольку считается, что они вносят путаницу в служебные функции и роли, размывают границу между областями ответственности, создают фаворитов и инициируют многочисленные исключения из правил.

В этой культуре все роли на любом уровне иерархии тщательно прописываются, оцениваются по уровню сложности и ответственности, в зависимости от чего и определяется адекватный уровень зарплаты.

Люди подбираются под задачу, причем каждый кандидат на вакантную должность оценивается на равных. Поэтому не случайно у этого типа карьерные позиции удостоверяются определенными формальными подтверждениями профессиональной квалификации. Так,

топ-менеджеры немецких и австрийских компаний указание своей должности сопровождают званием доктора или профессора.

В ЭБ структура отождествляется со стратегией. Цели, которые задаются, достигаются благодаря самой конструкции: относительно жесткой и способной двигаться лишь в определенных направлениях (чаще в повторяющихся ситуациях). Если же задаются цели, не согласовывающиеся с иерархическими координационными функциями, например, связанные с изобретением новых продуктов, ЭБ сама будет препятствовать их достижению.

ЭБ сопротивляется возможным изменениям, поскольку они неизбежно нарушают работу по «правилам» и ведут к сбоям в системе. Служащие обычно точны и скрупулезны, имеют повышенное чувство тревоги в отсутствии порядка и предсказуемости. Конфликты рассматриваются как организационная патология, угроза эффективности, нечто иррациональное и вызывающее.

Таким образом, компании с этой культурой разновидности обладают следующими характеристиками:

- иерархичность, формализм, ориентированность на роли;
- управление основано на структуре и функциональных обязанностях (недопустимы прыжки через этаж при решении вопросов);
- реализация функций вознаграждается.

В этой культуре «как» и «каким путем» достигнуто здесь значит больше, чем то, «что» достигнуто.

Модель культуры ЭБ господствует в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии, Новой Зеландии.

«Управляемая ракета» (УР). Данная культура ориентирована на задачу, т.е. значимы прежде всего результаты (должно быть сделано максимум возможного для реализации намеченной стратегии и достижения поставленной цели). Для этого используются нетипичные для

семейной и башенной культур методы работы в командах и проектных группах. Однако работы заранее не распределены и тем более не формализованы. Зачастую изначально не известно, кто, что и какими методами будет делать, а определяется по ходу дела. Для этого:

1 состав работников должен быть многочисленным и разнообразным в профессиональном отношении;

2 они должны гармонично взаимодействовать друг с другом;

3 они должны быть хотя бы потенциально равны в статусном отношении, так как каждый участвует в достижении конечного результата, но относительный вклад любого из участников пока не определен.

В стоимостном отношении – это дорогостоящая культура, поскольку объединяет силы высококвалифицированных профессионалов и экспертов, которые работают во временных коллективах, будучи задействованными лишь на время завершения проекта, не имея взаимных обязательств друг перед другом. Однако каждый из членов команды участвует в разрешении проблем, а конечным критерием оценки работы выступает индивидуальный вклад каждого в совместно достигаемый результат.

Эта культура восприимчива к изменениям, однако они скорее относятся к способам исполнения, чем к поставленным целям. Подвижность культуры проявляется в постоянной ее настройке на новые задачи и проекты, а значит в мобильном и оперативном формировании и переформировании команд и групп, постоянной ротации работников, так что лояльность в отношении работы (профессий и проектов) намного значимей лояльности по отношению к компании.

Итак, модель культуры УР может быть охарактеризована как:

- формализованная, ориентированная на решение конкретных задач;
- управляемая через призму стратегии, миссии;
- отличается высокой степенью делегирования;

- с мотивацией, предполагающей оплату за результат.

Принципы модели культура «Управляемая ракета» традиционно преобладают в корпорациях США, Канады, европейских странах англосаксонской группы и Скандинавии.

«Инкубатор» (И-р). Главная цель И-ра – освобождение индивидуумов от рутинной работы для творческой деятельности и минимизация времени на самообслуживание. **«Инкубатор»** – персонафицированный тип организационной культуры. он почти не имеет структуры (лишь некоторые подразделения для удобства) и исключает формализацию. Решающая роль в этом типе культуры принадлежит людям: они выдвигают идеи, находят ресурсы, разрабатывают продукт или новую услугу.

«Инкубатор» – организация добровольная, поэтому часто испытывает проблемы недофинансирования и может быть жертвой идеализма. Редко доживает до стадии зрелости своего продукта, они плохо приспособляются к выживанию в условиях изменчивого спроса. Мотивация носит внутренний характер, как правило, она связана с интенсивной творческой работой.

Лидерство в «Инкубатор» не предписывается, а достигается. Конфликты либо разрешаются, либо изыскиваются наилучшие альтернативы решения возникшей проблемы.

Таким образом, культура типа «Инкубатор» ориентирована на развитие личности, поэтому важнейшим аспектом мотивации для работника выступает возможность профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянных изменений заложена в основу существования компании. Функции легко делегируются и принимаются в коллективе единомышленников-профессионалов[7; 8; 41]..

Данная модель работает во многих мелких и средних фирмах Великобритании, Канады и Дании.

Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культуры в странах с переходной экономикой

Различным регионам и странам мира в большей или в меньшей степени соответствуют определенные модели организации.

Попытки использования в той или иной стране модели ОК, не соответствующей ее контексту и ее общей деловой культуре обычно приводят к управленческим неудачам. Они разбиваются о систему ценностей и стереотипов местных работников.

Доминирование национальной культуры над ОК объясняется следующим:

1. человек обычно приходит работать в организацию «из национальной культуры» как уже сложившаяся личность, с более или менее устоявшейся системой ценностей. Учить же как известно всегда легче, чем переучивать.

2. на рабочем месте человек проводит обычно менее половины времени бодрствования. Оставшаяся часть времени проходит в активном взаимодействии с национальной культурой.

Процесс адаптации может быть длительным и сложным. данный вывод особенно важен для стран с переходной экономикой, в т.ч. и для России. такие страны находятся на своего рода перепутье деловых культур, где происходит смена системы ценностей и традиций. Это обуславливает известные трудности как в сохранении традиционных организационных моделей управления, так и в адаптации к новым.

Менеджеры, работающие на стыке культур должны помнить о:

1. невозможности быстрого и механистического переноса системы ценностей и управленческих рычагов одной деловой культуры в др. поэтому процесс изменения управленческой культуры, смены модели

управленческой культуры – это всегда сложный, во многом эволюционный многолетний процесс.

2. быстрая революционная корректировка управленческой модели может принести тактический выигрыш, но таить в себе стратегический проигрыш.

8.4. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе

На вопрос: «Следует ли управлять мотивацией сотрудников?» любой американский или европейский менеджер, не задумываясь ответит положительно. Но управлять мотивацией без представления о приоритетных потребностях, интересах, вариациях получения удовольствия на сегодняшний день не представляется возможным. Таким образом, процесс управления мотивацией основан на информационном функционировании и изучении личности сотрудника, его амбиций, его семейной ситуации и в тех же западных странах может расцениваться как посягательство на личное достоинство сотрудника. Под мотивацией нами понимается активизация резервных возможностей сотрудника.

Мотивация в сравнительном менеджменте - это активизация профессиональных и коммуникативных навыков сотрудников, определяемая синергетическим эффектом межкультурного взаимодействия. Соответственно, процесс управления мотивацией в мультинациональном коллективе подразумевает позиционирование сотрудника в международной компании в соответствии с его интересами, а не только с потребностями транснациональной экспансии, формирование благоприятной и доверительной организационной среды, информирование сотрудника о стратегических намерениях организации (чаще всего филиала) и собственных карьерных перспективах.

Весьма распространенное заблуждение как российских, так и

зарубежных менеджеров состоит в том, что основной причиной, которой руководствуется сотрудник, выбирающий организацию, является уровень заработной платы и возможности вертикально-карьерного роста. Спектр причин гораздо разнообразнее: в нем представлены и перспективы социализации, и возможности реализации властных полномочий, и стремление продемонстрировать собственные таланты и способности, и формирование дружественных контактов, и обретение собственной значимости, и престижность организации, и возможности обучения и командирования, и возможности по созданию и продолжению династии. В мультинациональном коллективе появляется заинтересованность в контактах с представителями других культур, великолепная возможность изучения иностранного языка, возможность изучить стиль руководства, методы управления, организации производства компаний, лидирующих в определенных отраслях. Немалую роль в сознании сложности и многообразия мотивационных проблем представителями менеджмента играют одноименные теории[7; 8; 41]..

Теории мотивации сегодня разделяют на три представительные группы.

Теории подкрепления делают акцент на средствах, которые контролируют поведение человека, манипулируя последствиями. Этот метод основан на наблюдении за сотрудником, для того, чтобы выяснить какие подкрепления оцениваются сотрудником наиболее высоко. Подкрепление – это управление последствием как результатом поведения. Б.Ф. Скиннер классифицировал реакцию сотрудника на ответную (возникающую в результате стимула) и оперантную (возникающую вследствие ожидания стимула).

В основе манипуляции последствиями в теории подкрепления лежит закон эффекта Э.Л. Тордайка. Закон эффекта формируется просто, но обладает большой силой: поведение, которое влечет за собой приятный

исход, повторяется с большей вероятностью, тогда как повторение поведения, чреватого неприятным исходом маловероятно.

Содержательные теории фокусируются в основном на потребностях индивида – физиологическом или психологическом дефиците, который мы стремимся уменьшить или от которого хотим вообще избавиться. Известны четыре теории А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, К. Альдерфера, и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории фокусируются на процессах мышления сотрудника, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на уровень мотивации сотрудника. Это теории Дж. Адамса (справедливости), В. Врума (ожиданий), Е. А. Локке (постановки целей).

Теория Локке известна как теория постановки целей, т.е. цели влияют на мотивацию через четыре механизма: направления внимания, мобилизация усилий, поддержка постоянства задания и содействие стратегическому развитию.

Несмотря на проработанность мотивационной тематики, для большинства руководителей компетентность по данному кругу проблем не характерна. Международный менеджмент более чувствителен к мотивационным проблемам, так как базовая расстановка кадров напрямую влияет на мотивацию, которая в конечном итоге определяет эффективность транснациональной экспансии. Поэтому программирование мотивационных процессов рассматривается как одна из наиболее сложных и стратегически важных задач.

Во многих зарубежных странах законодательная и судебная практика ограничивает работодателей и защищает права работников при воздействии на них в процессе реализации программ по управлению мотивацией. Управление мотивацией адресовано к сфере интересов сотрудника, к его целевым установкам и к семейной ситуации. В большинстве западных стран данная информация классифицируется как

сугубо личная и даже интимная.

Во Франции действует закон от 31.12.92 «Об охране личного достоинства работников при найме на работу и в период действия трудового договора». В силу закона работодатель обязан уважать права сотрудников, не вмешиваясь в вопросы личной и интимной жизни. Во Франции судебная практика также установила запрет для администрации на ознакомление с личными записями сотрудников, оставленными на рабочем месте. Действуют специальные правила в отношении контроля за телефонными переговорами сотрудников в рабочее время.

Согласно ст. 20 Статуса трудящихся Испании предприниматель, осуществляя свои управленческие и контрольные полномочия, должен уважать человеческое достоинство сотрудника.

В Дании уделяется большое внимание запрету немотивированно жесткого отношения управленцев к их подчиненным. В межконфедеральном соглашении в сфере промышленности Дании установлено, что работник, чья честь была оскорблена на работе, вправе приостановить работу до того времени, пока ему не принесут извинения.

Формируется новое направление трудового законодательства, запрещающее *моббинг*, который расценивается как своеобразный психологический несчастный случай на производстве. *Моббинг* – это психологическое давление в отношении работников со стороны администрации и коллег по работе.

Таким образом, оставляя выбор форм и методов управления мотивацией сотрудников на усмотрение работодателя законодатели стран Западной Европы стремятся защитить неприкосновенность личной жизни и достоинства работника от неограниченной управленческой власти работодателя.

Национальные контексты удивительно солидарны в отношении к пониманию сути мотивации. Японцы, например, говорят: «Не существует

плохо работающих японцев, просто работа японца не нашла». У американцев широкое распространение получила следующая идея: «В этой жизни необходимо научиться хорошо делать любимое дело, а потом найти хорошего парня, который будет за это хорошо платить».

Большинство мотивационных теорий, как содержательных, так и процессуальных, разработаны с учетом опыта США и соответствующего человеческого ресурса.

Несмотря на совпадение основных потребностей, приоритетность потребностей и зависимость возникновения определенных потребностей от реализации предшествующих у представителей разных народов и культур формируются по-разному. Восточные культуры более ориентированы на потребности общества, а западные – индивида. Иерархия, отражающая потребности китайцев, включает 4 уровня и выглядит следующим образом:

- потребности в принадлежности;
- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности в самореализации.

При этом пирамида западного сотрудника включает потребности в следующем порядке:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- потребности социализации;
- потребности статуса;
- потребности самореализации.

Проблема сравнений собственной результативности и трудового вклада с результативностью и вкладом сотрудников, выполняющих аналогичную работу, на что указывает Адамс в теории справедливости, в

восточных культурах может не возникать, если сотрудник, с которым возможно такое сравнение старше и опытнее.

Потребность в достижении, успеха по Мак-Клелланду, и в росте по Алдерферу также по-разному воспринимаются представителями различных культур. Если для представителя западной культуры потребность ассоциируется с индивидуальными достижениями, карьерным ростом и успешной социализацией, то японский сотрудник, руководствуясь базовым принципом гармонии групповых и корпоративных интересов, будет связывать данную потребность с коллективными достижениями и успехом субкультуры в целом. Представители латиноамериканских государств данную потребность связывают с семейными ценностями, а индусы – с духовным совершенствованием.

Представители разных культур по-разному оценивают реальность поставленной цели и свою собственную роль в данном процессе, а также роль таких факторов, как судьба и внешняя среда. Известно, что цель для представителей западных культур является сильнейшим мотиватором, для восточных культур значимость данного фактора значительно снижается.

Одним из главных симптомов снижения мотивации, особенно если речь идет о высококомпетентном сотруднике, является отсутствие инициативы и сопротивление изменениям. Поэтому использование индексов Г. Хофстеде в данном контексте должно характеризовать не только мотивационную специфику, но и инновативную.

1 параметр. Избежание неопределенности зависит от того, как общество относится к неизвестным аспектам будущего. Низкие значения данного показателя свидетельствуют в пользу работы, связанной с высоким риском и ориентированности на стремительную вертикальную карьеру. В этих условиях менеджмент не ограничивает иерархизацию структуры и способствует созданию большого количества автономных

бизнес-единиц с линейно-функциональной структурой за рубежом (США, Гонконг, Канада, Сингапур, где потребности в росте и достижении наряду с базовыми потребностями являются приоритетными).

В противоположность этому общества, обеспокоенные своим будущим, активно избегающие риска и с помощью технологий, законов, социальных планов пытающиеся усилить ощущение собственной управляемости, имеют высокий уровень данного параметра. Поэтому высокие показатели стремления избежать неопределенности формируют приоритетность потребности в безопасности, удовлетворение которой в международной фирме предполагает следующие действия со стороны менеджмента:

- соблюдение работодателем трудового законодательства страны базирования в отношении экспатриантов, страны пребывания – в отношении местных сотрудников и третьих стран – в отношении востребованных из этих стран специалистов и работников;

- создание рабочего места, соответствующего эргономическим требованиям, требованиям безопасности, комфортности, эстетики;

- создание четких должностных инструкций на языке страны базирования, страны пребывания и языках третьих стран и ознакомления с ними каждого из востребованных в компании сотрудников;

- обязательное заключение с сотрудником договора найма или контракта; официально выплачиваемой заработной платы.

Пример – Франция, Бельгия, Греция, Португалия.

Строгий детализированный план способен оказать крайне негативное воздействие на творческую мотивационную компоненту.

2 параметр. Конфуцианская динамика как параметр национальной культуры рассматривается как распределение диапазона конфуцианских ценностей. «Сохранение лица» предполагает сохранение чувства собственного достоинства и социального статуса, в то время как

«предоставление лица» - это обеспечение возможности других «сохранить их лицо». Если основываться на исследованиях в области менеджмента, то можно сделать вывод, что подход к работе, при котором люди слишком озабочены влиянием определенных действий или событий на их собственную репутацию или репутацию других людей, отрицательно отражающуюся на успехе разработки нового рыночного продукта. Менеджеры из США и Гонконга более склонны к закрытию проекта, если становится ясно, что он неперспективен, китайские менеджеры будут работать до конца.

Иногда данный параметр рассматривают как соотношение долгосрочной и краткосрочной ориентации нации. На одном полюсе – положительном находятся ценности, ориентированные на будущее, такие как настойчивость, трудолюбие, бережливость, чувство стыда, уважение родственных связей. На другом конце, отрицательном полюсе, располагаются ценности, сфокусированные на прошлом и настоящем, такие как гармоничные взаимоотношения, «наличие собственного лица», традиции. В реальности страной с одним из наиболее высоких значений данного параметра является Бразилия. Некоторые западные страны, например, Германия, Нидерланды, Швеция имеют средний уровень данного показателя. Гонконг, Тайвань, Япония, Северная Корея имеют высокий уровень данного параметра. Низкий уровень конфуцианской динамики характерен для Западной Африки, Канады и Пакистана.

Все страны подчеркнули значимость работы как источника дохода.

3 параметр. Дистанция власти или глубина властных полномочий - это степень, с которой сотрудники организации и представители социальных институтов, наименее обличенные властью, готовы принять и принимают существующую неравномерность распределения власти в обществе.

Высокие показатели дистанции власти предопределяют поиск

мотиваторов преимущественно в системе взаимоотношений «руководитель-подчиненный» (Филиппины, Мексика, Индия и Франция). В странах с низкими показателями дистанции власти люди скорее будут мотивированы сферой взаимоотношений с равными по должности и командной работой (Австралия, Израиль, Нидерланды и США).

Значительная глубина властных полномочий отрицательно воздействует на инновационные процессы организации, поскольку большая глубина подавляюще действует на креативность сотрудников.

4 параметр высокий индивидуализм указывает на разновидность мотивации, ориентированной на собственные достижения, вертикальную карьеру, карьеру специалиста (США, Великобритания, Канада и Италия).

Коллективизм же опирается на мотивацию, взывающую к групповым целям и системе взаимоподдержки (Япония, Иран, Тайвань, Колумбия и др.).

5 параметр значительные показатели мужественности предполагают склонность людей к традиционному разделению труда и ролей в обществе (Венесуэла, Италия, Германия – на первое место ставят реализацию сложной, значимой задачи, финансовый аспект результата, целеустремленность).

В женственных культурах мотивация достигается выполнением более гибких ролей и сетевой работой, т.е. упор делается на людей, качество жизни, взаимопомощь, защиту окружающей среды, т.е. например, в Швеции, Тайланде, Испании.

Практика стимулирования труда в различных странах. Практика международного бизнеса показывает, что универсальной системы вознаграждения, пригодной для любого типа работника и любой страны, не существует.

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы:

- 1) *основное материальное вознаграждение* рассматривается

как базисное для любой страны и условий работы. Оклад (жалованье или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70% общего размера вознаграждения работника международной фирмы. Второй уровень – надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии и комиссионные вознаграждение (для торговых работников фирмы) – составляет в сумме до 60% общих выплат. И наконец, участие в прибылях и опционы представляют собой особый инструмент стимулирования, который используют далеко не все международные фирмы и, в основном, для руководящих работников.

2) *Компенсации* – специфический набор инструментов стимулирования работников в международной фирме (особенно при заграничных назначениях). Это главное, что отличает системы вознаграждения в «домашней» среде от международной. Фирмы компенсируют работнику реальные и предполагаемые затраты, связанные с перемещениями (транспорт, наем помещений, питание), а также предоставляет социальные выплаты и льготы (по обучению детей, по проведению праздников, отпусков и т.д.).

3) *Нематериальное стимулирование* представляет собой классические формы мотивации сотрудников без материального вознаграждения (благодарность, награды, поощрения, новая работа, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения.

4) *Смешанное стимулирование* использует комбинированные (материальные и нематериальные) формы и поэтому является необходимым дополнением к основному стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направлены на укрепление лояльности работников в настоящем и увеличение продолжительности их активной работы в будущем.

Как в целом на процесс управления человеческими ресурсами, так и на формирование эффективной мотивации в условиях международного менеджмента влияет значительное количество факторов:

1. *культурные факторы.* Существующие культурные факторы и этнические проблемы разных стран накладывают отпечаток на действующий персонал международных фирм.

2. *экономические факторы.* Различия в экономических системах во многом определяет характер привлечения и использования рабочей силы в зарубежных операциях международных фирм.

3. *стиль и практика управления.* Различные взгляды на стили управления в разных странах может привести к конфликтам между персоналом штаб-квартиры фирмы и ее зарубежных филиалов. С другой стороны, знание национальных особенностей управления персоналом позволяет руководству международной фирмы переносить положительный опыт в другие страны.

4. *различия рынков труда и факторы трудовых затрат.* Особенности структуры рабочей силы и затрат на нее существуют во всех странах. Различия в трудовых затратах могут стать источником противоречий.

5. *проблемы перемещения рабочей силы.* При перемещении рабочей силы в другие страны перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Для их преодоления международным фирмам приходится разрабатывать собственные методики набора, ориентации и стимулирования работников.

6. *факторы отношений в промышленности.* Отношения в промышленности (особенно отношения между рабочими, профсоюзами и предпринимателями) имеют существенные различия в разных странах и оказывают огромное влияние на практику управления человеческими ресурсами.

7. *национальная ориентация.* Персонал филиалов или местных отделений международной фирмы может делать главный упор не на глобальные, а на национальные интересы.

8. *факторы контроля.* Территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности затрагивают контроль над персоналом международной фирмы.

9. *Культурные и национальные факторы* _наиболее значимые в рамках международного менеджмента.

Вопросы для самоконтроля и практические задания

1. В чем заключается главная цель существования и развития сравнительного менеджмента как дисциплины?

2. Какие подходы использовались для теоретического обоснования сравнительного менеджмента как самостоятельной дисциплины?

3. Что такое сравнительный менеджмент?

4. Сущность и предмет сравнительного менеджмента?

5. Какие методы исследования используются в сравнительном менеджменте?

6. Перечислите все этапы в развитии сравнительного менеджмента.

7. На чем основан Социально-экономический подход в сравнительном менеджменте?

8. На чем основан экологический подход в сравнительном менеджменте?

9. Что такое эффективный сравнительный менеджмент?

10. Составьте таблице «Сравнительный анализ национальных особенностей менеджмента».

11. Составьте логическую схему этапов развития сравнительного менеджмента.

12. Составьте тест по данной теме из 10-12 вопросов.

13. Назовите три основных категории симптомов кросскультурного шока.
14. Перечислите формы проявления кросскультурного шока.
15. Что такое кросскультурный шок?
16. Перечислите внутренние факторы адаптации и преодоления культурного шока
17. Перечислите внешние факторы, влияющие на адаптацию и культурный шок.
18. Процесс психологического роста от монокультурного человека к мультикультурному – это...?
19. Перечислите фазы нормального цикла кросскультурного шока.
20. Что такое «Реверсивный кросскультурный шок».
21. Значение языка в культуре любого народа.
22. Перечислите виды поведенческих норм
23. Базовые и инструментальные конечные ценности человека?
24. Смоделируйте процесс изучения кросскультурного шока и формы его проявления(схема).Основные уровни организационной культуры.
25. Особенности «семейной культуры».
26. Основные принципы культуры «Эйфелева башня»
27. Особенности взаимодействия национальной деловой и корпоративной культур.
28. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
29. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
30. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем
31. Значимость труда в различных бизнес – культурах.
32. Культурные различия и этика

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

1. Теория организации:

А. Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.

Б. Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.

В. Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.

2. Организация как социальное явление:

А. Группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.

Б. Большая группа разных людей, собравшихся для чего либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.

В. Частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

3. Организационная система:

А. Коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием.

Б. Единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности.

В. Сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции.

4. Объекты внешней среды организации.

А. Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.

Б. Все то, что находится за пределами данной организации.

В. Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.

5. Хозяйственные организации:

А. Группа людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности.

Б. Союзы, партии, группы, сформированные по интересам.

В. Организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

6. *Общественные организации:*

А. Группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.

Б. Объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.

В. Организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.

7. *Ассоциативные организации:*

А. Религиозные организации.

Б. Потребительские кооперативы.

В. Семья, неформальные группы.

8. *Неформальные организации:*

А. Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

Б. Не зарегистрированные в государственном порядке организации.

В. Государственные и муниципальные предприятия.

9. *Унитарные предприятия:*

А. Коммерческие организации, наделенные правом собственности.

Б. Коммерческие организации, не наделенные правом собственности.

В. Некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.

10. *Причины возрастания роли организационной науки в современных условиях России:*

А. Уменьшение размеров предприятий, ориентированных на узкую специализацию.

Б. Расширение информационного пространства и необходимость работы в условиях острой конкуренции.

В. Увеличение размеров предприятий и создание объединений из предприятий разного профиля, стремящихся к достижению общей цели.

11. Формальные организации:

А. Зарегистрированные в установленном порядке организации,

Б. Организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

В. Группа людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.

12. Система управления организацией:

А. Сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Руководитель организации и его заместители.

13. Линейная структура управления:

А. Гибкая матричная структура,

Б. Неопределенная структура.

В. Жесткая иерархическая структура.

14. Управление организацией:

А. Выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания.

Б. Обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели.

В. Неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.

15. Закон теории организации:

А. Устойчивая связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций.

Б. Правила поведения, принятые в конкретной организации и отраженные во внутренней документации,

В. Контрактные и договорные обязательства членов организации, регламентирующие их деятельность.

16. Синергия:

А. Сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды.

Б. Прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива.

В. Общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач.

17. Закон самосохранения:

А. Стремление организации к получению любыми способами максимальной прибыли.

Б. Поддержание жизнедеятельности организации путем получения заемных средств.

В. Обеспечение выживаемости организации с максимальным использованием ресурсов.

18. Закон развития:

А. Реализация выпущенной продукции с целью получения максимальной прибыли.

Б. Обеспечение наибольшего суммарного потенциала на всех этапах жизненного цикла организации.

В. Повышение производительности труда для обеспечения жизнедеятельности организации.

19. Виртуальное предприятие:

А. Телевизионный магазин на диване.

Б. Магазин по продаже компьютеров.

В. Организация в сети Интернет.

20. Закон информированности и упорядоченности:

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.

21. Закон единства анализа и синтез:

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 с учетом их функциональной направленности.

22. Анализ:

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.

23. Синтез:

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.

24. Закон композиции:

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.

25. Статический режим работы организации:

А. Режим работы организации при освоении нового сектора рынка.

Б. Неизменность во времени основных показателей организации.

В. Стадия сворачивания деятельности организации

26. Рационализация:

А. Познание реальности через аспекты духовной жизни человека.

Б. Принятие упреждающих решений на основе интуиции, предвидения, предчувствий, ориентировочных оценок, сопоставления фактов.

В. Достижение максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

27. Проектирование организаций:

А. Процесс создания прообраза будущей организации.

Б. Проектирование служебных помещений в создаваемой организации.

В. Подбор персонала для создаваемой вновь организации.

28. Жизненный цикл организации:

А. Время от момента зарождения организации до ее ликвидации.

Б. Подготовительный этап, предшествующий созданию организации.

В. Период стабильной и эффективной работы организации.

29. 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.

30 Основная цель коммерческой организации:

А. Получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.

Б. Рост размеров организации и увеличение масштабов производства.

В. Решение социально значимых задач, приносящих прибыль.

31. Цель развития:

А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

32. Цель — аналог:

А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

33. Функциональная цель:

А. Эта цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

Б. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

В. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

34. Коллектив организации:

А. Группа лиц, являющихся учредителями организации и вложивших значительные материальные средства в ее создание и развитие.

Б. Группа лиц, с которыми непосредственно контактирует администрация организации при решении практических задач.

В. Объединение сотрудников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность для достижения общих целей.

35. Объект организационной деятельности в организации:

А. Администрация.

Б. Управленческий аппарат организации.

В. Исполнители.

36. Организационная культура:

А. Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.

Б. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

В. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.

37. Имидж организации:

А. Известность организации во внешней среде.

Б. Отношения между членами коллектива и ее руководителем.

В. Целенаправленно сформированный образ организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Электронный ресурс] / П.Г. Рябчук, А.В. Федосеев, Л.С. Мурыгина, А.И. Тюнин, И.И. Плужникова // ВЕСТНИК АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА — 2021., №10-2 — С. 167 – 172.

2. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев//. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.

3. Базавлуцкая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера. /Л.М. Базавлуцкая// Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латышин. – Изд-во: ЧГПУ.- Челябинск.- 2010. – С.204-207.

4. Базавлуцкая Л.М. Методика развития качества образовательных услуг/ Л.М.Базавлуцкая// В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике. Сборник научных трудов по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального образования. 2017г. С. 17-20.

5. Базавлуцкая Л.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Л.М. Базавлуцкая – Проблемы экономики, управления и права современной России. - Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 87-92

6. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 84с. – ISBN 978-5-93162-320-7.

7. Базавлуцкая, Л.М. Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография / Л.М.

Базавлуцкая // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. - 134 с. – ISBN 978-5-93162-057-2.

8. Базавлуцкая, Л.М. Систематизированный процесс саморазвития персонала в сфере профессионального образования: Монография / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. - 309 с. - ISBN 978-5-93162 -554-6

9. Базавлуцкая, Л.М. Система формирования современного менеджера в образовательном пространстве [Текст]: Монография / Л.М. Базавлуцкая, Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. - 180 с. - ISBN 978-5-91283-899-6

10. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений // Л.М.Базавлуцкая – Челябинск: Изд-во ЗАО А.Миллера», 2019. – 100с. – ISBN 978-5-93162-207-1

11. Базавлуцкая Л.М. Управление проектами в образовательном пространстве: учебное пособие /Л.М. Базавлуцкая. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. - 60 с - ISBN 978-5-93162-489-1

12. Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом в образовательных системах: учебное пособие/ Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Коняева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера». – 2020. – 78с. - ISBN 978-5-93162-406-6

13. Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом: методические указания к лекционным и практическим занятиям /Л.М.Базавлуцкая// - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2021. – 69с. - ISBN 978-5-93162-465-5

14. Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом: учебное пособие // Л.М. Базавлуцкая - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – 167с. - ISBN 978 -5-93162-502-7

15. Бенчмаркинг как современный инструмент в управлении бизнес – процессами на предприятии [Электронный ресурс] / И.И. Плужникова, Д.С. Гордеева, С.А. Изюмникова // ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ. Серия: «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СЕМИНАР». — 2022., № 1 — С. 109–115. — ISSN: 1609-4654.

16. Бреславцева Современный бюджетный учет: учебное пособие. – Изд-во Феникс, 2012. – 187с.

17. Ветлугина, Т. В. Пути выхода из экономического кризиса для российской федерации / Т. В. Ветлугина, А. И. Тюнин // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей : Материалы и доклады Международной научно-практической конференции, Челябинск, 18 марта 2016 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Край Ра", 2016. – С. 66-69. – EDN WGKXLH
Вифлеемский А. Особенности налогообложения. Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение, М- 2012, №12.

18. Выжлецов Г.П. Аксиология культуры. – СПб.: Петрополис, 1997. – 300 с

19. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2010. — 336 с.

20. Гордеева Д.С., Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях. / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Демцура С.С.// Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 139-143.

21. Горшкова, Л.А. Основы управления организацией. Практикум : учебное пособие / Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова; под. ред. Л.А. Горшковой. – М.: КНОРУС, 2006. – 240 с.

22. Давидович В.Е., Жданов Ю.А. Сущность культуры. – Ростов-н/Д.: Изд-во Ростов. ун-та., 1979. – 263 с.

23. Демцура С.С. Формирование основ экономической культуры / С.С. Демцура // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. 2012. № 4. С. 152-160.

24. Демцура С.С. Цена труда и инвестиции в профессионально-квалификационное развитие сотрудников предприятия / С.С. Демцура, Д.С. Гордеева // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 65-68.

25. Демцура С.С. Ценообразование и экономическая основа ценовой конкуренции / С.С. Демцура // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 123-126.

26. Завалько Н.А. Специфические особенности образовательных услуг в аспекте маркетинговых отношений. Креативная экономика. — 2011. — № 6 (54). — с. 80-84.

27. Историография развития идей бенчмаркинга в процессе становления профессионально - педагогического образования [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова, С.С. Демцура, // СОВРЕМЕННОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. Серия: «ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ». — 2021., № 12 — С. 127–130. — ISSN: 2587–8328.

28. Калмакова Н.А. Проблемы развития малого и среднего предпринимательства отечественной экономики /Н.А. Калмакова, Л.А. Кострюкова// Фундаментальные исследования - Журнал ВАК, 2015. № 10-3. - С. 589-595.

29. Коворкинг как инструмент для решения актуальных проблем реализации бенчмаркинговых проектов в образовании [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, // СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ. Серия: «ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ». — 2022., № 6-2 — С. 16 - 20., — ISSN: 2223 - 2982.

30. Краснова В., Привалов А. и др. Семь нот менеджмента. — 5-е изд., доп. — М.: ЗЛО «Журнал Эксперт», 2001.

31. Кузьмина Е. Е. Маркетинг образовательных услуг : учебное пособие для магистров / Е. Е. Кузьмина.// — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 330 с.

32. Курышкина, Е. Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала / Е. Н. Курышкина, А. И. Тюнин // Проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей : Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов, МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт", 28 февраля 2014 года. – МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт": Муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южно-Уральский профессиональный институт, 2014. – С. 133-136. – EDN VVOXBVJ.

33. Латеральный маркетинг: альтернативный путь создания инновационных идей [Электронный ресурс] /С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова//Проблемы экономики, управления и права современной России: сборник научных трудов по материалам I Региональной научно-практической конференции , 2016. С.146-152

34. Латеральный маркетинг как новая система взглядов, меняющая представление о традиционных методах маркетинга [Текст] /И.И. Плужникова, О.В. Плужников //Наука ЮУрГУ: сборник материалов 67-й научной конференции, 2015. С.196-203

35. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2006. – 395 с.

36. Логистизация как инновационный процесс в системе образования / Базавлущая Л.М., Демцура С.С., Кострюкова Л.А., Шварцкоп О.Н. //

Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. - Т. 7.- № 4 (25). - С. 31-34.

37. Малое предпринимательство: организация, экономика, управление: Учебное пособие / ред. А.Д. Шеремет. – Москва: Инфра - М, 2009.

38. Малое и среднее предпринимательство в России. 2013: Статистический сборник/ Росстат. – М., 2013.

39. Малый бизнес: Учебное пособие / ред. В. Я. Горфинкель. – Москва: КноРус, 2009.

40. Маркетинг и инновации в сфере образования [Электронный ресурс] / Ю.А. Саратцева, И.И. Плужникова//Стратегия устойчивого развития молодых ученых: сборник статей и тезисов докладов XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, 2017. С.639-642

41. Мильнер Б.З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 2000.

42. Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.В. Уварина [и др.]. - М.: Изд-во ООО «Цицеро» Свердловский пр. 60, отпечатано в типографии Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. - 273 с. - ISBN 978-5-91283-472-1

43. Особенности экономического образования и восприятия в современных условиях [Электронный ресурс] / А.И. Тюнин, Д.С. Гордеева, Л.П. Алексеева, Л.М. Базавлущкая, И.И. Плужникова// Журнал «Балтийский гуманитарный журнал» — Москва: НП ОДПО «Институт направленного профессионального образования», 2019. — № 3(28). — Т. 8. —С. 163–166.

44. Плужникова И.И., Изюмникова С.А. Основы управления в системе профессионального образования: учебное пособие /И.И.

Плужникова, С.А.Изюмникова. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. - 91 с. - ISBN 978-5-93162-680-2

45. Постановление Пленума ВАС РФ от 17.05.2007 N 31 "О рассмотрении арбитражными судами отдельных категорий дел, возникающих из публичных правоотношений, ответчиком по которым выступает бюджетное учреждение".

46. Постановление Пленума ВАС РФ от 17.05.2007 N 31 "О рассмотрении арбитражными судами отдельных категорий дел, возникающих из публичных правоотношений, ответчиком по которым выступает бюджетное учреждение".

47. Предпосылки и тенденции применения технологий бенчмаркинга в подготовке будущих педагогов профессионального обучения [Электронный ресурс] / С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова, // Современная высшая школа: инновационный аспект. серия: «инновационные технологии в высшей школе». — 2021. — Т. 13, № 4 — С. 72–81. — ISSN: 2071–9620.

48. Предпринимательство: учебное пособие /Н. Ю. Никитина, С. М. Коруннов, А. А. Яшин, И. Д. Опарин; под общ. ред. Н. Ю. Никитиной; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 256 с. : ил. – 100 экз. – ISBN 978-5-7996-3107-9.

49. Ройтблат О.В. Эффективные организационные структуры управления в основе включения неформального образования в систему повышения квалификации. Монография. - «Вестник ТОГИРРО», №6(24), 2012. – Тюмень: АОУ ТОГИРРО, 2012. – 154 с

50. Рогожин С.В., Рогожина Т. В. Теория организации. Учебное пособие. М.: МГУК, 2001.

51. Рябинина Е.В. Возможности совершенствования системы мотивации персонала в организации. Проблемы экономики, управления и

права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2016. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. – С. 152–158.

52. Рябина Е.В. Сетевой медиативный центр: на примере профессиональных образовательных организаций. Профессиональное образование. Столица. – 2016. – № 6. – С. 33-35.

53. Скоробренко, И. А. Теоретические и практические основы реализации бесконфликтного управления / И. А. Скоробренко, А. И. Тюнин // Конфликтология и конфликты в современном мире : Материалы Всероссийской научной конференции, Омск, 28 апреля 2017 года. – Омск: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Омский государственный педагогический университет", 2017. – С. 263-267. – EDN YOUTVB.

54. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.:ИПФРЛ-М, 2000. — (Серия «Вопрос-ответ»).

55. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Зарубина Ж. Н. Основы предпринимательской деятельности. Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 130 с.

56. Тюнин, А. И. Бесконфликтный менеджмент / А. И. Тюнин, В. И. Дьякова // Наука: научно-производственный журнал. – 2016. – № S4-3. – С. 153-154. – EDN XHAMBL.

57. Тюнин А.И., Вerezубова Н.А. Дистанционные технологии подготовки специалистов наукоемких специальностей: факторы перехода на новый этап развития/ В сборнике: Проблемы энергообеспечения, информатизации и автоматизации, безопасности и природопользования в АПК Международная научно-техническая конференция. 2012. С. 148-155.

58. Тюнин, А. И. Влияние налогообложения на экономику Российской Федерации / А. И. Тюнин // Национальная безопасность и молодёжная политика. Вместе вне зависимости : МАТЕРИАЛЫ

ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Челябинск, 11 апреля 2019 года. – Челябинск: Изд-во ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2019. – С. 100-105. – EDN YPCDCJ.

59. Тюнин, А. И. Причины трудовых конфликтов / А. И. Тюнин // *Фундаментальная и прикладная наука : сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 учебный год* / Редакторы: М.В. Потапова, Д.И. Трушков, Л.Ю. Нестерова. – Челябинск : Челябинский государственный педагогический университет, 2015. – С. 225-227. – EDN TWZUCL.

60. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность организации / А. И. Тюнин // *Ключевые элементы развития человеческого потенциала, экономики и обеспечения экономической безопасности: Сборник статей участников Международной научно-практической конференции V Уральского вернисажа науки и бизнеса, Челябинск, 16 марта 2018 года* / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2018. – С. 286-291. – EDN XRPHSH.

61. Чуплыгин, Г.Н. Теория организации: учебное пособие / Г.Н. Чуплыгин. – Н. Новгород: Нижегород. гос. архит. – строит. ун-т., 2006. – 99 с.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Ирина Ивановна Плужникова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Компьютерная верстка

И.И.Плужникова

Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»

454091, г. Челябинск, Свободы улица,159

Подписано в печать 15.12.2023г.

Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Объем 12,1 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.

Заказ № 938

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ

454080, Челябинск, пр.Ленина,69