

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Л.М. Базавлуцкая

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Челябинск, 2024г

УДК 316.35: 316.62

ББК С 832.1 я73

Б 17

Рецензенты:

Корнеев Д.Н. доцент, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой Экономики, управления и право ППИ ЮуРГГПУ

Евплова Е.В. доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры Экономики, управления и право ППИ ЮуРГГПУ

Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая. – Челябинск, Изд-во: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2024. - 354 с

ISBN 978-5-93162-887-5

В пособии на основе широкого круга отечественных и зарубежных источников в сжатой и доступной форме изложены основные понятия и постулаты теории организации, ее место в системе наук, эволюция взглядов на ее сущность и структуру, роль и место человеческого фактора, законы регламентирующие деятельность организаций, закономерности и принципы организационного поведения. Представлены основные школы и концепции теории организации и организационного поведения. Показан опыт развития организационных форм в мировой практике. Раскрыта современная парадигма развития организационных отношений. Большое внимание уделено организационной культуре.

Учебное пособие содержит теоретические и методические материалы по курсу. Материал учебника увязан с современной практикой управления. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата и магистерских программ. Рекомендуются студентам, аспирантам и преподавателям вузов, менеджерам предприятий.

ISBN 978-5-93162-887-5

© Л.М. Базавлуцкая, 2024г

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ	
1.1. Теория развития организационной мысли	5
1.2. Основные организационные теории	14
1.3. Причины создания социальных организаций	29
1.4. Виды социальных организаций и классификация организационных систем	38
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	51
ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА	
2.1. Системность социальных организаций	53
2.2. Влияние внутренних и внешних переменных на управленческую деятельность	56
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	68
ГЛАВА 3. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
3.1. основополагающие законы функционирования социальных организаций	70
3.2. Фоновые законы функционирования социальных организаций	84
3.3. Закон единства анализа и синтеза	91
3.4. Принципы действия статических и динамических организаций	101
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	119
РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	120
ГЛАВА 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	
4.1. Основы организационного поведения	120
4.2. Личностные компоненты поведения человека в организации	125
4.3. Понятие и история развития организационного поведения	131
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	148
ГЛАВА 5. ОСНОВЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	
5.1. Личность и факторы ее поведения в организации	149
5.2. Мотивация и результативность	163
5.3. Роль, понятие и виды группового поведения в организации	183
5.4. Формирование группового поведения в организации	196
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	211
ГЛАВА 6. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В ОРГАНИЗАЦИИ	
6.1. Понятие, структура и сущность организационной культуры	213
6.2. Основные атрибуты организационной культуры	228
6.3. Типы и виды организационных культур	237
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	260
ГЛОССАРИЙ	262
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ДЛЯ СТУДЕНТОВ	291
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	344

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

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

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.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

1.1. Теория развития организационной мысли

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[10; 18; 61].

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 [10; 18; 61].

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.

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[12; 55; 63].

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 вожделениями. 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.

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, полития) 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[16; 55; 57].

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.

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.

1.2. Основные организационные 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. 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 [10; 55; 62].

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.

Концепцию формирования эффективных организаций определил Генри Минтцберга (профессор менеджмента). Он 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 [10; 55]. 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.

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 [10; 53; 55].

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 и значение 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.

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.

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.

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.



Рис. 2. Подсистемы организации

Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой *нагрузки времени* для каждой функции.

Концепция нагрузки времени - ключевая в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Работа в организации предъявляет совершенно разные требования к тем, кто занимается различными вертикальными функциями в иерархии. Работа в первом эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. Чем выше подниматься по иерархии функций, тем требуется больший период времени для очередного отчета. Соответственно по мере продвижения по иерархии функций объект работы становится более

отдаленным, как, например, у главного исполнителя, который управляет деятельностью фирмы на внутренних и внешних рынках.

При оптимальной исполнительной структуре работа анализируется на каждом уровне для определения нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара «руководитель–подчиненный» – это отличительный признак именно одного уровня. При этом функции отбора и укомплектования штата предполагают поиск людей с требуемой нагрузкой времени для выполнения рабочих требований.

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 [55; 61].

Поведение современных фирм можно структурировать по трем направлениям, то есть, 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.

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.

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.

Таким образом, 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 [55; 61].

1.3. 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. 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

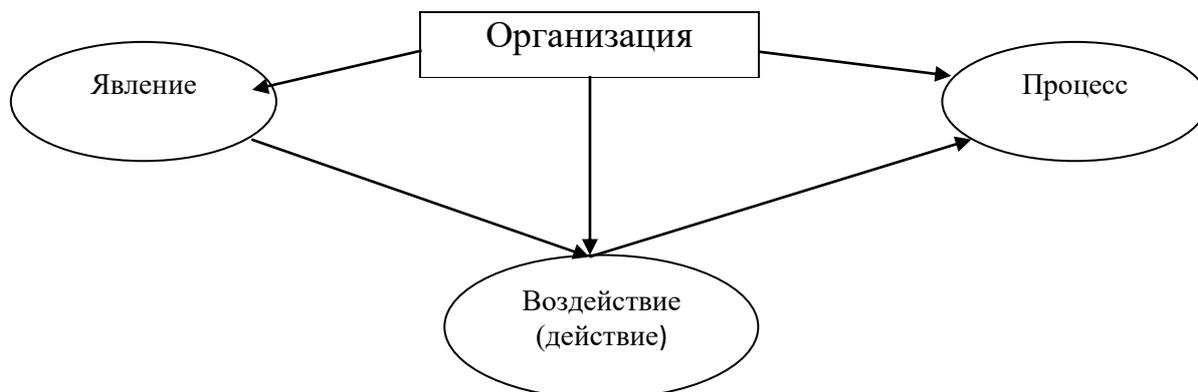


Рис. 3. Триединство термина «организация»

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 [12; 55].

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);

6. Обобщение имеющейся информации, т.е. отрывочных сведений о 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.

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) [12; 55; 64].

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 [55; 59; 61].

Потребность — это состояние человека, определяемое необходимостью в чем-либо. Потребности разделяются на первичные (физиологические потребности организма) и вторичные (проявления психологического характера).

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).

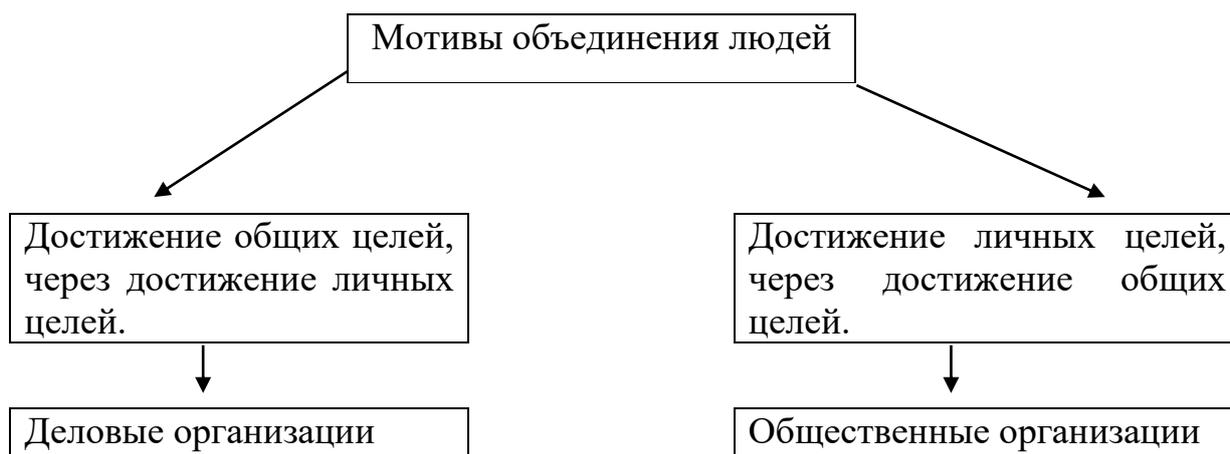


Рис. 4. Мотивы объединения людей в организации

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.

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 [16; 22; 55].

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

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.

1.4. Виды социальных организаций и классификация организационных 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 социальные организации классифицируются:

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. 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 [16; 22; 55].

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.



Рис. 5. Типы деловых организаций

Поселения близки по сути ассоциативным организациям, но главным объединяющим их фактором является территория [16; 22; 55].

Системность как всеобщее свойство материи и основная 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

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 [18; 24; 55].

Рассмотрим некоторые **виды систем** :

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

Конкретные системы – системы, элементы которых являются физическими объектами. Данные системы 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.

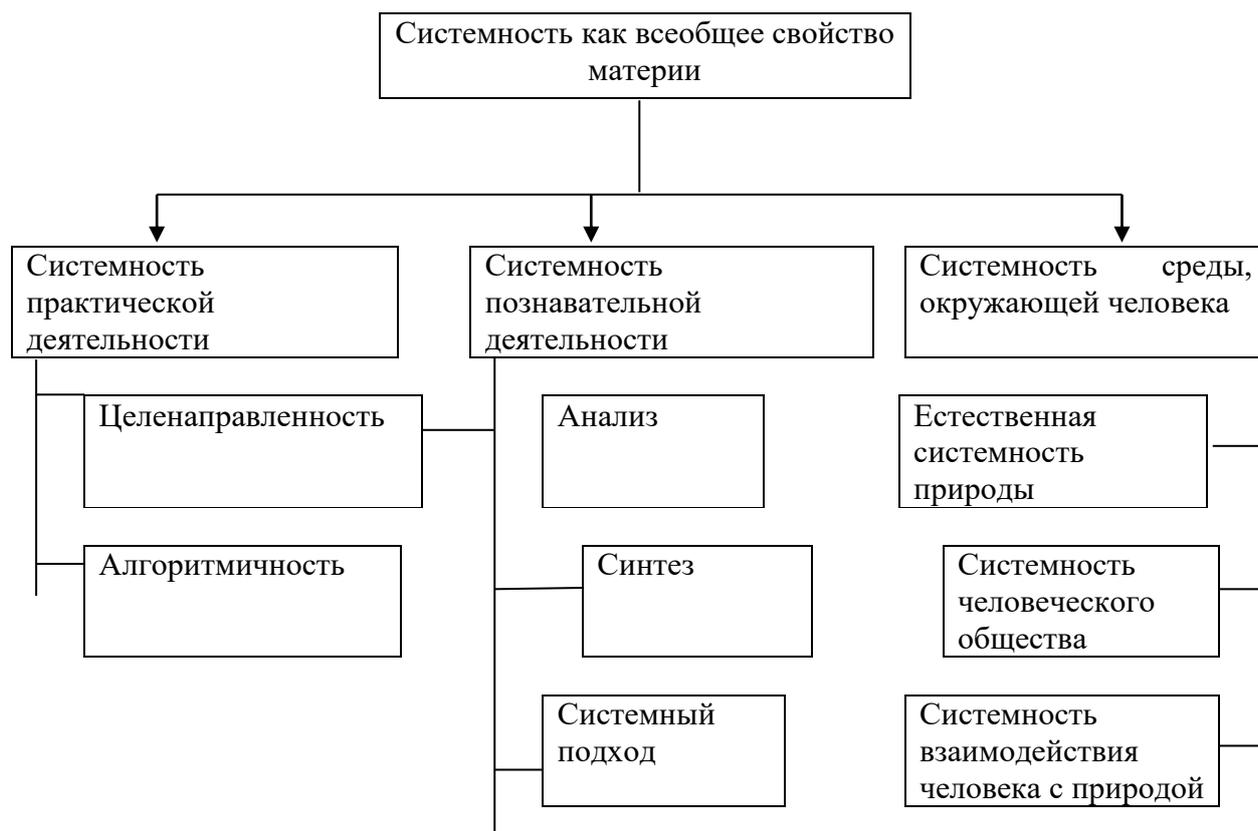


Рис. 6. Системность как всеобщее свойство материи

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» [16; 36; 55].

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 теорий

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.

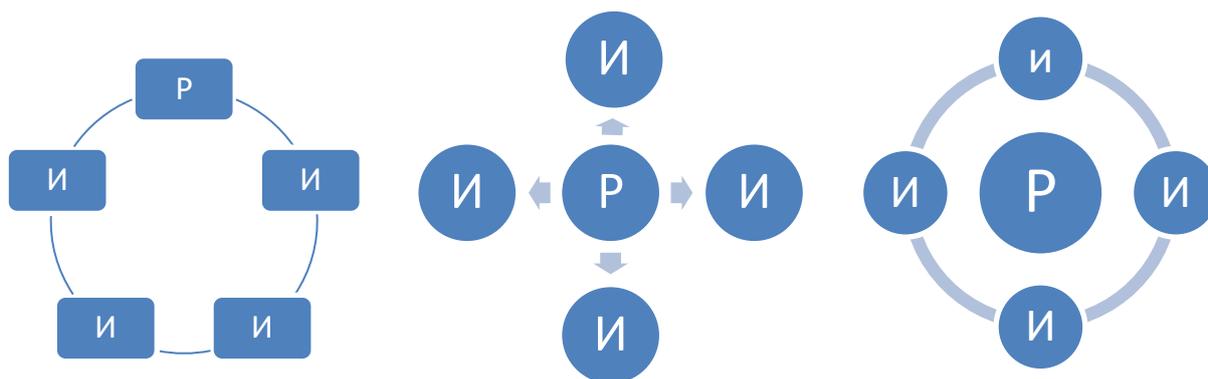
Линейная структура управления (Рис.7) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства.

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



Рис. 7. Линейная структура управления.

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде *кольца*, *звезды* и *колеса* (рис. 8., а, б, в).



а

б

в

Рисунок 8. а) кольцо ; б) звезда; в) колесо (**Р** – руководитель; **И** – исполнитель)

Линейно-функциональная структура управления (Рис. 9.) 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.

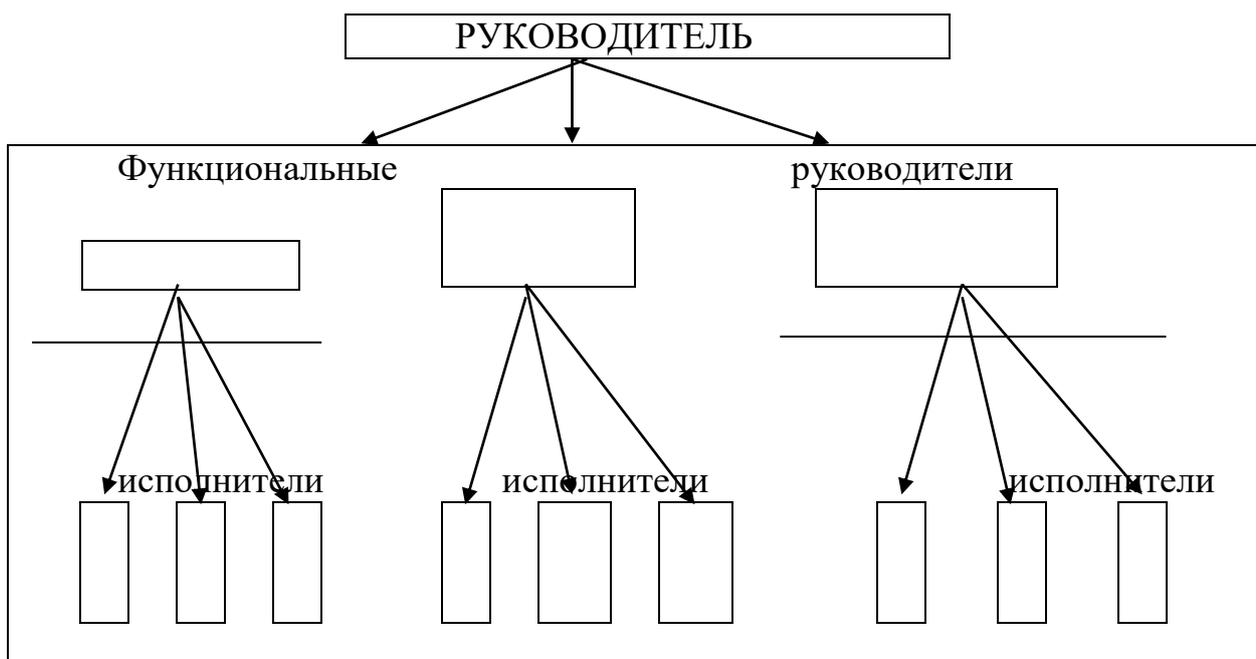


Рис.9. Линейно- функциональная структура управления

Линейно- штабная структура управления (рис. 10)

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.

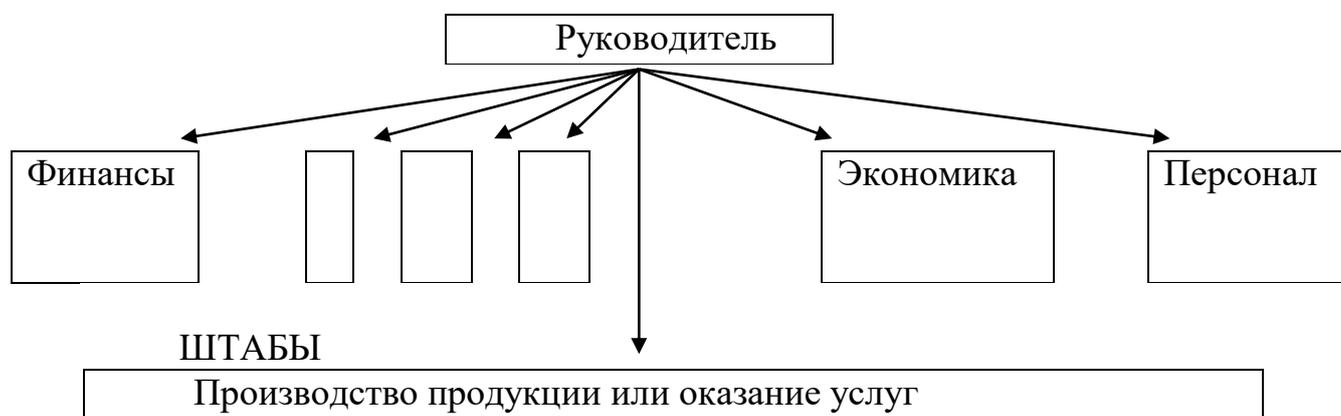


Рис.10. Линейно-штабная структура управления

Матричная структура управления (Рис.11) 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.

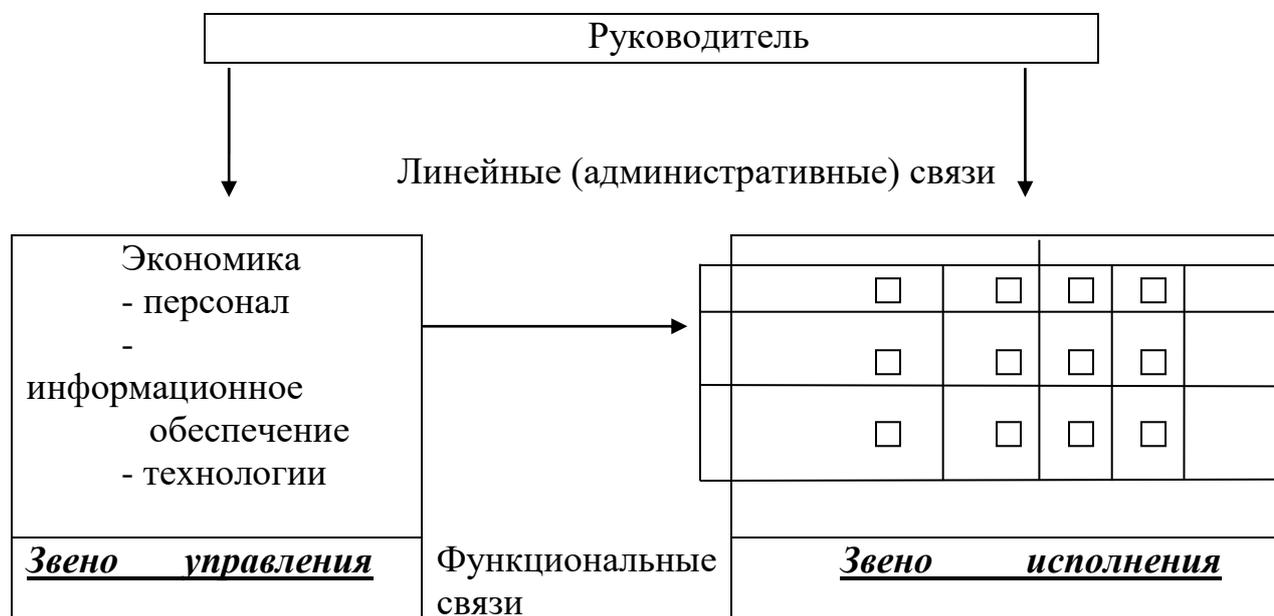


Рис.11. Матричная структура управления

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 [16; 25; 55].

Ключевыми фигурами в управлениями 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).

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.

Вопросы для самоконтроля

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.
12. Триединство понятия «организация»? Организация как объект? Организация как процесс ? Организация как воздействие?
13. Этапы развития теории организации?
14. Основное понятие Теории организации?
15. Что является объектом и предметом изучения теории организации?
16. На чем основано объединение людей в первичных группах?
17. На чем основано образование вторичных групп?

18. Что такое социальная организация?
19. Основные понятия: коллектив; потребность; мотивация?
20. Первый тип мотивации?
21. Второй тип мотивации?
22. Классифицируйте организации по категориям, по их отраслевой принадлежности, по типу решаемых ими социальных задач и по принципам управления.
23. Классификация организаций по функциональным признакам.
24. Что значит - деловые организации?
25. Типы деловых организаций.
26. Общественные (союзные) организации?
27. Что значит «Система» и «Системность»?
28. Классификация систем?
29. Иерархические системы- виды; достоинства и недостатки?
30. Что является ключевой основой дивизиональной структуры управления?

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА

2.1. Системность социальных организаций

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[35; 43; 55].

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*[35; 43; 55].

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*.

2.2. Влияние внутренних и внешних переменных на управленческую деятельность

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.

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[35; 38; 55].

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.

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[35; 55; 61].

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 11.

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.

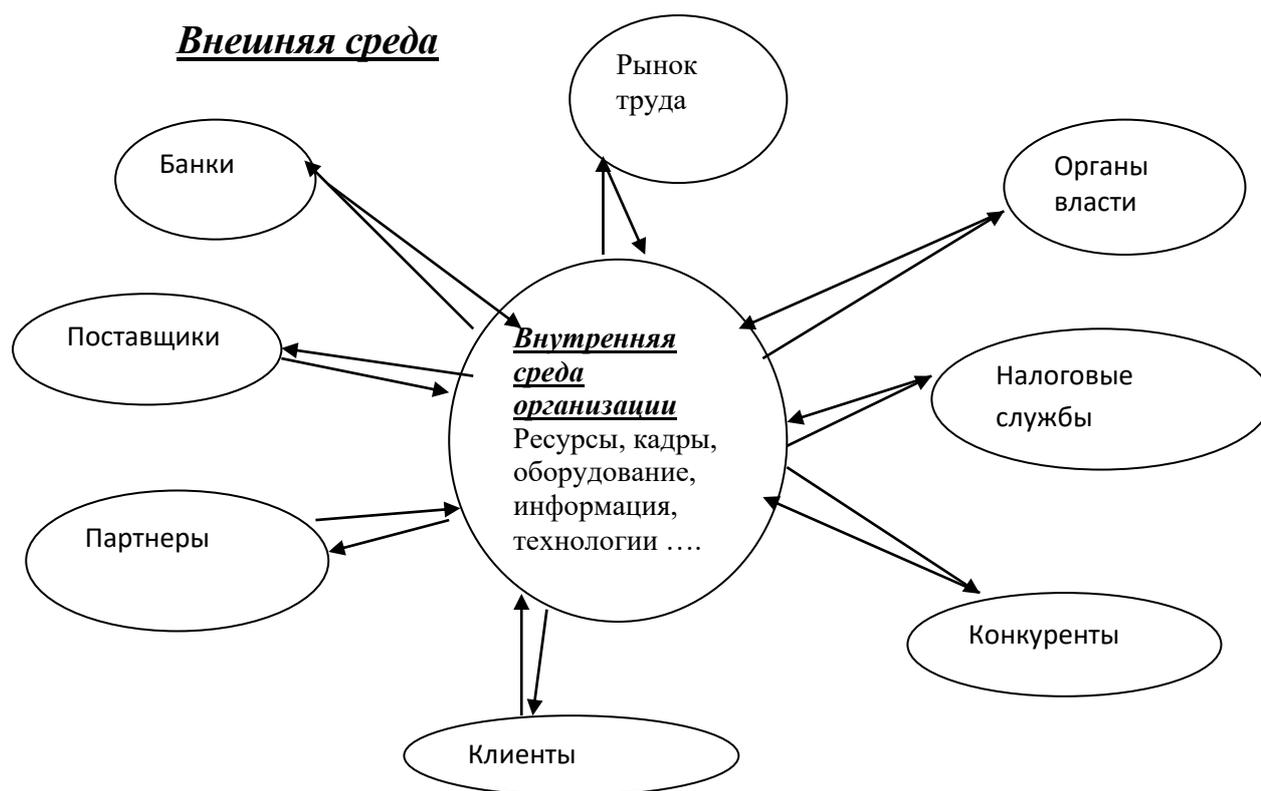


Рис.11. Объекты внешней и внутренней среды организации

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

- политические факторы, определяющие 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 внешней 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[35; 55; 61].

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[35; 55; 61].

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.

К первому классу можно отнести следующие характеристики. 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[15; 55; 61].

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 микросредой (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).

Вопросы для самоконтроля

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 3. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

3.1. Основополагающие законы функционирования 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[15; 55; 61].

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. 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 оснащённостью, 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. 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 поднятия 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[18; 55; 61].

Впервые ощутимое 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.

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 [18; 55; 61].

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

Таблица 1. Основные факторы внешней среды

Факторы внешней среды					
Международные	Политические	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	Емкость рынка	Демограф. проблемы
Законодательство	Кредитная политика	Управление финансами	Интернет	Спрос и предложение	Уровень занятости населения

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

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[18; 55; 61].

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 [18; 55; 61].

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 настроения.

Для организаций так же, как и для многих других явлений, применимо понятие жизненного цикла.

На рисунке 12 схематично отображены основные этапы жизнедеятельности организации: создание, рост, стабильность, спад и ликвидация организации.

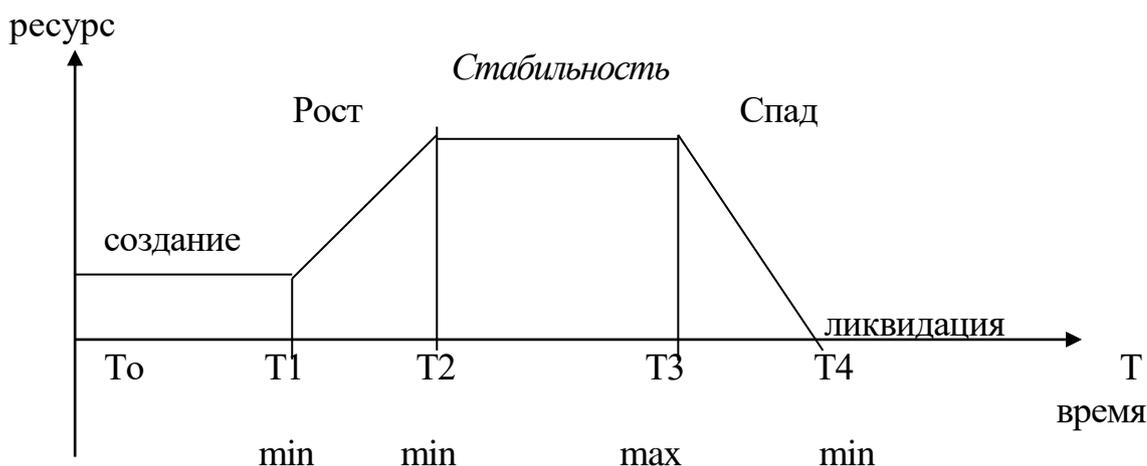


Рис. 12. Жизненный цикл организации

На графике отражены последовательные этапы жизненного пути, которые проходит организация в процессе своего развития: создание ($T_0 - T_1$), рост ($T_1 - T_2$), стабильность ($T_2 - T_3$), сворачивание деятельности ($T_3 - T_4$) и ликвидация организации (T_4).

Заметим, что в начальный момент времени T_0 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 [35; 55; 61].

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.

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.

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.

Стратегии развития организаций

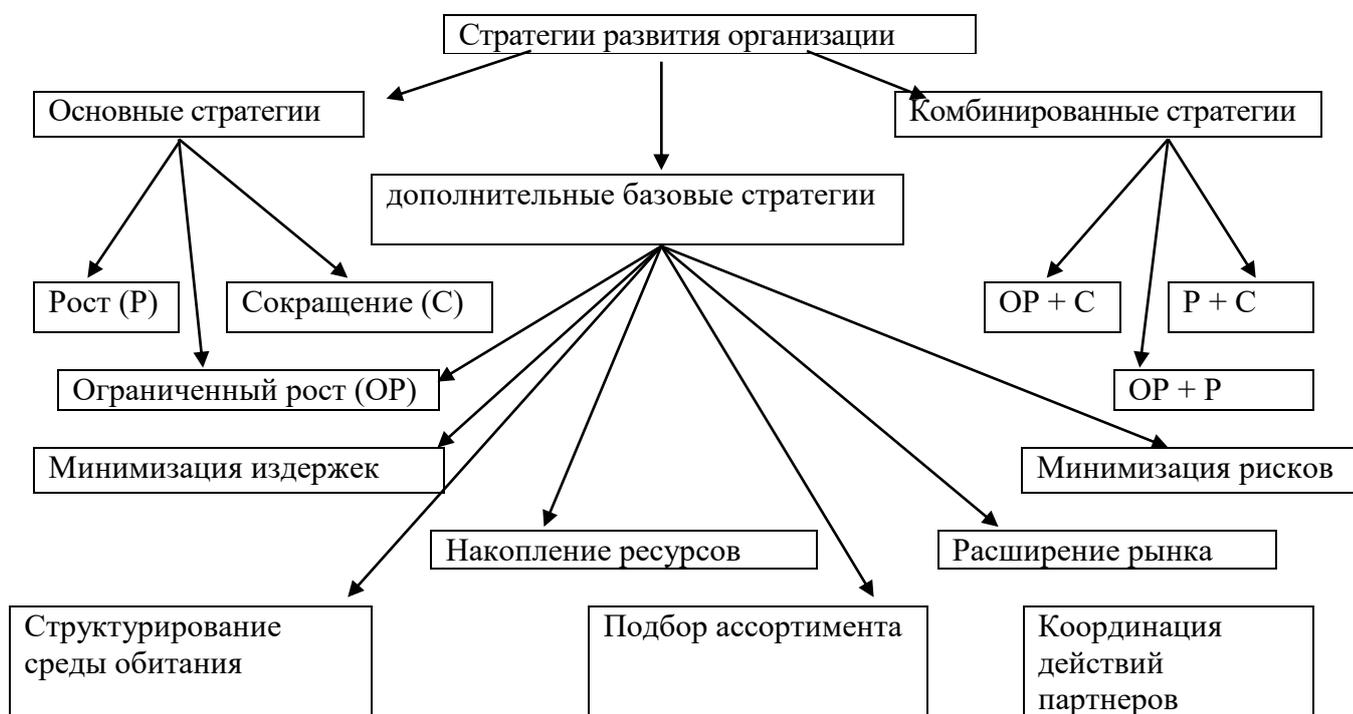


Рис. 13. Стратегии развития организации

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[35; 55; 61].

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.

3.2. Фоновые законы функционирования социальных организаций

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) [15; 55; 61].

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 вводится 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.

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*[35; 55; 61].

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.

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 14)



Рис. 14. 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[18; 33; 55].

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

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.

Рассматривая закон информированности и упорядоченности, нельзя обойти вниманием проблемы, связанные с влиянием новых информационных технологий на развитие деловых организаций.

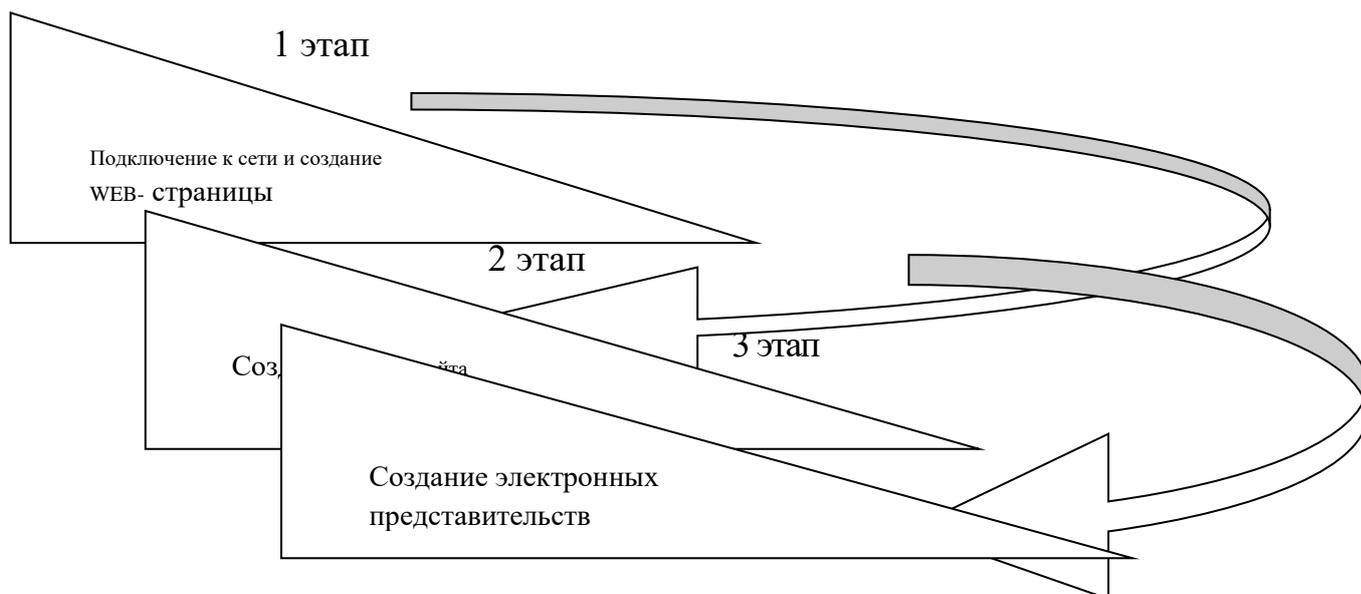


Рис. 15. Последовательность внедрения новых информационных технологий в деятельность организации

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.

Оценивая влияние информационных технологий на формирование информационной среды организации, целесообразно выделить три этапа внедрения сетевых технологий (рисунок 15) [18; 33; 55].

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.

3.3. 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.

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[18; 33; 55].

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.

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 [18; 33; 55].

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.

Специфические законы функционирования социальных организаций. 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 организации 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 [18; 33; 55].

Таким образом, любая организация, как система, подчинена действию законов природы, общества и управления. Законы являются высшей степенью 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.

3.4. Принципы действия статических и динамических организаций

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 на 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.

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 **бенчмаркингом**.

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.

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[6; 50; 55].

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 [18; 50; 55].

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.

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.

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, передачи, обработки, хранения и представления информации, способы ввода и вывода данных.
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[18; 50; 55].

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 [18; 50; 55].

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.

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 переоснащении, в модернизации и прогрессивных изменениях технического уровня используемого оборудования, которые обеспечивают положительную динамику развития предприятия, прибыльность реализационной, производственной или научной деятельности, улучшение качества обработки продукции, снижение энергоемкости, и других показателей.

Особое значение в развитии этого направления рационализации отводится средствам автоматизации и новым коммуникационным технологиям.

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.

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 перевооружение предприятия. Использование современного оборудования. Снижение энергоемкости.
Усовершенствование технологических процессов	Использование средств автоматизации и новых коммуникационных технологий. Интенсификация производственных процессов. Применение ноу-хау.

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.

Вопросы для самоконтроля

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?
13. Кем были сформулированы принципы рационализации? Когда принципы рационализации стали использоваться в России? Что такое рационализация?
14. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?
15. Назовите принципы статического состояния организации?
16. Каков состав принципов динамического состояния организации?
17. Что происходит в период стагнации?
18. Чем определяется динамика развития предприятия?

РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

4.1. Основы организационного поведения

Индивидуальный характер есть у каждого человека. Каждому человеку присущи относительно постоянные черты личности, которые позволяют прогнозировать его поведение и отношение к тем или иным явлениям. Люди, как и организации, бывают жесткими, дружелюбными, теплыми, новаторскими, консервативными и т.д. Зная черты, присущие той или иной организации, можно прогнозировать взгляды и поведение ее работников.

В настоящее время стало совершенно очевидно, что одним из основных критериев эффективности деятельности современной организации является управление организационным поведением ее сотрудников. Эффективность организации с этой точки зрения определяется наличием всех типов сотрудников, обеспечивающих реализацию бизнес-процесса, направленного на достижение стратегической цели организации.

С позиции глобального бизнеса с возрастающей мобильностью технологий и капитала конкурентоспособность зависит исключительно от качества, производительности и гибкости человеческих ресурсов. Ведущие западные эксперты прямо отмечают, что по мере вступления развитых стран в постиндустриальную эру человеческий капитал будет приобретать все большее значение.

Такое понимание не что иное, как отражение новой роли и места человека в современном мире. Об определенных сдвигах в понимании значения человеческого фактора свидетельствуют практически все последние работы теоретиков менеджмента. Ниже приводятся исследования известных западных ученых и практиков, в которых в той или иной степени нашли отражение указанные тенденции.

Для характеристики человеческого (личного) фактора производства используются такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий фактор», «трудовой потенциал».

Рабочая сила – совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг. По отношению к непосредственному процессу труда она выступает как потенциальная величина, в то время как труд – это функционирующая способность, функционирующая рабочая сила [7; 21; 61].

Трудовые ресурсы – все социально активное население. Цель управления этим видом ресурсов – социальная активизация населения в решении бытовых, семейных, культурных, экологических, экономических проблем.

В трудовой процесс вовлекается большая часть человеческих ресурсов [61]. В понятие «человеческий фактор» вкладывается более широкий и глубинный смысл, чем в понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы».

Многие ученые отмечали, что человеческий капитал является даже более ценным, чем материальный, поэтому человеческие ресурсы имеют особое значение для развития общества в целом и каждой фирмы в

отдельности. При этом речь идет не о «человеческом факторе», а именно о «человеческих ресурсах».

Понятие «человеческий фактор» основано на технократическом подходе к развитию производства, при котором наемный рабочий отчужден от себя в процессе труда. Эта проблема, возникшая во второй половине XX в., является актуальной и в настоящее время.

О растущей неудовлетворенности наемного рабочего своей трудовой жизнью свидетельствуют текучесть кадров, рост прогулов, опозданий на работу и т.д., что отрицательно сказывается на производительности труда и его качественных показателях и не способствует творческому росту работника. Эти последние категории рассматривают людей как общее условие функционирования и развития производства – только как рабочих.

Представление совокупности людей как трудовых ресурсов означает фактическое приравнивание их к материально-вещественным факторам производства, таким, как техника, сырье, энергия и т.п. При таком подходе люди рассматриваются не как сознательные субъекты хозяйственной деятельности, а как объекты управления.

Что же такое человеческий фактор производства, экономики, общества? Однозначного ответа на этот вопрос нет. По мнению российского социолога Татьяны Ивановны Заславской, человеческий фактор – это система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества [60; 61].

Другими словами, человеческий фактор раскрывает человека во многих измерениях: как трудящегося, как гражданина и семьянина, как человека во всем многообразии его чувств и помыслов.

Личный фактор производства (в непосредственно-социальном значении – личностный фактор) характеризует все многообразие качеств субъекта (работника), проявляющееся в процессе его трудовой деятельности.

Другими словами, личный фактор – это функционирующая (реализуемая в действии) рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик. Личный фактор производства и рабочая сила соотносятся как целое и частное.

Рабочая сила, выражая лишь производственные потенции работника, не может выступать в качестве фактора производства. Им является человек, обладающий способностью к труду (рабочей силой), который осуществляет процесс труда, т.е. включен в процесс производства [55; 61].

Человеческий фактор – проявление всей совокупности личностных качеств человека, которые влияют на его трудовую активность [116]. Данное понятие указывает на решающую роль человека в процессе производства.

Человеческий фактор – это люди организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане – это в первую очередь личность, рабочая группа, трудовой коллектив [61]. Человеческий фактор – это не только коллективный работник, но и коллективный субъект общественной жизни, имеющий социальную, демографическую, экономическую и политическую структуру, взаимодействие элементов которой обеспечивает развитие общества [55].

Такой взгляд согласуется с пониманием цели общественного развития как создание необходимых условий для социального развития людей, а повышение эффективности экономики – как средство

достижения этой цели. Признание человека полноправным и сознательным участником общественного развития наряду с жизненными потребностями выдвигает на первый план также потребности в творческой деятельности, информации, участия в управлении и т.д.

Прежде чем рассматривать практические вопросы активизации человеческого фактора для совершенствования хозяйственного механизма, нужно отметить сущность человеческой личности и ее поведения. Деятельность человека должна быть направлена не только на перестройку общества, но и на постоянное самосовершенствование. Поэтому в содержание понятия «человеческий фактор» должны быть включены категории культуры, искусства, цивилизованности, стремления к совершенству.

Философы XX в. утверждают, что человечество вступило в новую стадию своей эволюции – стадию управляемого разумом развития и свободно мыслящего человечества как единого целого [90, 61]. Российский экономист Леонид Иванович Абалкин в свою очередь считает, что человеческое общество перейдет в недалеком будущем к совершенно новой структуре потребления, в которой каждая единица потребляемого продукта будет создаваться и расходоваться бережно и восприниматься как плод труда каждого человека [13; 41].

Таким образом, причинами, которые привели к пониманию особой, решающей роли человеческого фактора, можно считать рост технической вооруженности работников, специализацию и кооперацию труда, реальное обобществление производства и приватизацию госсобственности, рыночную структуризацию. Активизация человеческого фактора представляе собой многогранную проблему, к

которой относятся сложные процессы формирования нравственных ценностей, проблемы семьи, школьного и домашнего воспитания, физического здоровья общества, сохранения культурных традиций, кадровой и социальной политики, образования и др.

4.2. Личностные компоненты поведения человека в организации

Человеческий фактор играет решающую роль в деятельности организации. Люди в наименьшей степени поддаются управлению. Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения.

Формула исполнения следующая:

$$Ис = Инд \times У \times О.$$

Где, Ис – исполнение

Инд – индивидуальные свойства

У – усилия

О – организационная поддержка.

Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить полученные задания. Усилия связаны с желанием исполнить задание. Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения.

Раскрыть проблемы управления индивидуального поведения в организации удалось известному советскому психологу Константину Константиновичу Платонову. Он выделяет биологически обусловленную подсистему личности, к которой относятся: пол, возраст, свойства нервной системы и т.п., индивидуальные формы отражения объективной

реальности, включающие психические процессы (память, внимание, мышление и т.д.), подсистему опыта (знания, умения, навыки) и социально обусловленную подсистему (направленность, отношения и т.п.).

Данная теоретическая схема значительно облегчает систематизацию представлений о личности в организации. Рассмотрим подробнее личностные компоненты, определяющие поведение человека в организации.

Биологически обусловленная подсистема личности. К ней относят:

- возрастные особенности;
- различия по признакам пола;
- различия по признакам расы;
- свойства темперамента;
- физические особенности.

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника.

Исследователи выделяют два периода у активно действующих людей в организации:

- 1) зрелость:
 - ранняя (21-25);
 - средняя (25-45) (пик интеллектуальных достижений);
 - поздняя (45-55) (упадок физических и умственных сил);
 - предпенсионный возраст (55-60) (пик наиболее общих социальных достижений);
- 2) старение: – удаление от дел; – старость; – одряхление (65-75).

Руководитель должен учитывать каждый период особенности поведения личности в организациях. С возрастом накапливается опыт,

формируются навыки, умение, стереотипы. Сохранность работоспособности человека с возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а также от его способности к постоянному обучению.

Темперамент определяет динамику психической деятельности человека. К свойствам темперамента относятся (табл. 4) [4; 6; 61].

Таблица 4. Свойства темперамента и их характеристики

Свойства темперамента	Свойство Характеристика
Сензитивность	Чувствительность к воздействию внешней среды
Реактивность	Характерная особенность произвольных реакций
Активность	Определяет произвольные действия и их балансы
Адаптивность	Экстраверсия/интроверсия
Нейротизм	Эмоциональная нестабильность

Экстраверсия – ориентация человека на внешний мир, на разнообразные объекты и людей, выраженная в поведении потребность во внешней стимуляции. Экстраверты предпочитают работу, характеризующуюся новизной, разнообразием, непредсказуемостью. Если их работа слишком спокойная, экстраверты ищут дополнительные раздражители. Иногда они удовлетворяют свою потребность во внешней стимуляции с помощью межличностных и межгрупповых конфликтов.

Интроверсия – предполагает направленность на внутренние раздражители, ориентацию на собственные чувства, воспоминания, внутреннюю жизнь. Данные свойства проявляются в поведении человека в организации. Интроверты предпочитают предсказуемость, порядок и стабильность на работе. Высокий уровень нейротизма обуславливает низкую устойчивость к неопределенности (работники предпочитают ясные точные инструкции, четкие правила, структурированные задачи),

потребность в поддержке со стороны других, нестабильность самооценки, связанной с работой, чувствительность к удачам и неудачам, чувствительность к угрозам.

Физиологической основой темперамента являются основные свойства нервной системы: – сила – слабость; – уравновешенность – неуравновешенность; – подвижность – инертность.

Индивидуальное познание. Осуществляется посредством ощущений, восприятий и представлений, которые являются психическими формами отражения реальности или чувственные формы познания (табл. 5) [5].

Таблица 5 Психические формы отражения реальности.

Форма	Характеристика
Ощущение	Отражаются отдельные свойства предметов и явлений окружающего мира и внутренние состояния человека, непосредственно воздействующие на органы чувств
Восприятие	Целостное отражение предметов и их отношений, при этом избирательность восприятия может играть как положительную роль, когда необходимо выявить и оценить наиболее значимые сигналы, так и отрицательную, приводя к потере необходимой информации
Апперцепция	Зависимость восприятия от общего содержания психической жизни человека, его опыта, интересов, направленности

К личностным компонентам поведения относится специфика восприятия человека человеком. Под этим в организационном поведении понимается осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению.

Каждый из участников общения, оценивая другого, стремится интерпретировать его поведение, установить причины происходящего. В обыденной жизни люди часто недостаточно хорошо представляют себе действительные причины поведения того или иного человека дефицита

информации, они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и иные характеристики [7; 41; 61].

Анализ этих процессов осуществляется в рамках исследования каузальной атрибуции. Согласно американскому психологу австрийского происхождения Фрицу Хайдеру, людям свойственно рассуждать таким образом: «плохой человек обладает плохими чертами», «хороший человек обладает хорошими чертами» и т.д.

Идея контрастных представлений заключается в том, что когда «плохому» человеку приписываются отрицательные черты, сам воспринимающий человек по контрасту оценивает себя как носителя положительных черт [11]. Личностные компоненты поведения представим в табл. 6 [324].

Таблица 6. Личностные компоненты поведения

Компонент	Сущность
Аттракция	Возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного для другого. Привлекательность связана со специфическими эмоциональными отношениями - от неприязни до симпатии и любви
Мышление	Опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных связей и отношений
Внимание ¹	Направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение
Память	Процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности
Воля	Регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий
Эмоции	Субъективное значение для человека предметов или явлений в конкретных условиях
Представление	Обобщенное отражение предметов, их признаков и отношений, основанное на сопоставлении во времени разных восприятий и ощущений

Социально обусловленная подсистема личности. Ее основу составляют: – роль – функция, нормативно одобряемый образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию.

Роль тесно связана с нормами. Социальная роль может казаться для личности чем-то внешним. В действительности роль оказывает сильное влияние на поведение личности, вплоть до изменения мотивации, ценностных ориентаций;

– норма – это поведенческое правило или набор предписаний, регламентирующих выполнение роли;

– ценность – материальный или идеальный объект, представляющий значимость для человека и способствующий удовлетворению каких-либо потребностей. У каждой личности формируется определенная система ценностных представлений. Ценности формируются в микросреде (референтная группа) и в макросреде (обществе);

– авторитет – особое сознательно-психологическое свойство личности, которое состоит в ее способности изменять поведение других людей на основании роли, выполняемой ей в сообществе или социуме в целом.

Авторитет личности – результат отражения в сознании людей социальной значимости, цельности, полезности тех свойств, которые присущи данному человеку как члену социальной общности и как субъекту социально - значимой деятельности.

По способу формирования выделяют:

– моральный авторитет – формируется на основе нравственных свойств личности, ее взглядов, убеждений, мировоззрения, особенностей отношения к другим людям и к самому себе;

– функциональный авторитет – формируется на основе профессиональной компетентности личности, ее деловых качеств, отношения к своей профессиональной деятельности;

– формальный авторитет – не зависит от личных качеств. Им обладает не личность, а позиция, которую она занимает.

Разновидностью формального авторитета является должностной авторитет – юридически закрепляемое и санкционированное государственной властью право руководителя осуществлять властные полномочия по отношению к членам коллектива [30; 61].

Таким образом, каждый период предполагает особенности поведения личности в организациях, который должен учитывать руководитель. С возрастом накапливается опыт, формируются навыки, умение, в то же время определяются стереотипы, что снижает скорость овладения новыми знаниями и навыками. Сохранение работоспособности человека с возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а также от его способности к постоянному обучению.

4.3. Понятие и история развития организационного поведения

Современные изменения в окружающей среде, интернационализация экономики, внедрение второго поколения информационных технологий, управление качеством с ориентацией на потребителя, признание существующего многообразия работников и управление ими привели к изменению парадигмы управления.

Новый подход состоит в признании первенства личности в организации, ее знаний, навыков для эффективной деятельности. Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя

целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

В XX в. работодатель заключал с работником моральный контракт, в соответствии с которым в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять инструкции работник получал гарантии занятости, карьерного роста, материального вознаграждения.

Сегодня работодателю знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. Умение учиться начинает цениться выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации[7; 31; 61].

В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая (компонента), которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя. Данное положение делает особенно актуальным разработку современных подходов преподавания «Организационное поведение» при подготовке специалистов к работе в изменяющихся условиях.

Организационное поведение – наука, изучающая поведение людей в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;
- поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;
- поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;
- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;
- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение внутренней и внешней среды компании (эволюция технологии, рынков, конкуренции, государственного регулирования и т.д.) [7; 61].

Несмотря на все большую теоретизацию организационного поведения, его активно применяют на практике. Это вступает в конфликт с имиджем, который часто формируется практиками.

Бизнесмены несколько десятилетий высмеивали такие концепции, как работа в группе или обогащение труда, до тех пор, пока консультанты не стали продавать эти идеи под прикрытием новой тенденции, называемой «уплотненное производство». Они прежде высмеивали и обсуждали организационную культуру, но приняли эти теории, когда консультанты стали подавать их под именами «организационное преимущество», «организационное искусство».

В истории организационного поведения часто случалось, что практики становились доверчивыми жертвами организационной моды, тех же самых идей и исследований, о которых они прежде не читали и значения которых не понимали. Например, энтузиазм по поводу «организационного превосходства» главным образом означал то, что

люди прежде не старались усвоить и применить стандартные концепции организационного поведения, которые были известны, по крайней мере, за тридцать лет до этого.

Считается, что менеджмент характеризуют три основных измерения: техническое, концептуальное и человеческое.

Техническое и концептуальное измерения включают знания менеджера в области компьютеров, бухгалтерского учета, инженерных наук либо маркетинга. Многие менеджеры склонны к игнорированию человеческого фактора. Они считают, что их подчиненные ленивы, заинтересованы преимущественно в деньгах и если сделать их счастливыми, то они будут трудиться более продуктивно.

Человеческие проблемы сводятся к разработке системы материального стимулирования, к обеспечению безопасности труда, что должно привести к повышению его продуктивности [7; 61].

При новых условиях экономических отношений этот подход больше не работает. Хотя он и не приносит ущерба, а на ранних этапах развития организации даже дает определенные результаты, сейчас уже очевидно, что он недостаточен для решения современных проблем.

Ошибка такого подхода в том, что он пренебрегает многими аспектами человеческого поведения. Поведение человека на работе гораздо сложнее и многообразнее, чем это предполагается схемой «экономика — безопасность — условия труда».

Новая точка зрения состоит в том, что работники – гораздо более сложные объекты, и необходимо теоретическое осмысление эмпирических исследований, прежде чем разрабатывать прикладные методы управления людьми. Традиционный подход «человеческих отношений» не играет преобладающей роли в поведенческом измерении

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

менеджмента. Немногие станут оспаривать факт, что подход организационного поведения со всем объемом связанных с ним знаний в наши дни доминирует в поведенческом измерении менеджмента и остается таким в обозримом будущем.

Организационное поведение как учебная дисциплина сильно пересекается с другими дисциплинами: социальными и управленческими. Она развивается на стыках с ними (рис. 16), где социальные науки задают объяснительные модели поведения, а управленческие – практическое использование этих моделей [7; 39; 61].



Рисунок 16. Конструирование курса «Организационное поведение»

По существу она оказывается наукой о взаимодействии управляющих и управляемых. Организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет пограничный статус, а с другой –

оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей наддисциплины.

Современный подход к организационному поведению опирается на строгую методологию. Поиск причин поведения – очень тонкий и сложный процесс. Проблема настолько сложна, что некоторые ученые оспаривают саму возможность существования точной науки о поведении.

Человеческое поведение нельзя контролировать и манипулировать им, при одинаковых исходных поведении может быть разным. Человеческие переменные (опыт, наученность, восприятие, мотивы и др.) разрушают те элементы контроля, которые пытаются создать ученые [8; 39; 61].

Организационное поведение представляет бихевиористский подход (опирается на детерминанты поведения, связанные с окружением или ситуацией) к менеджменту, а не весь менеджмент.

В число других подходов к менеджменту входят процессный, количественный, системный и ситуационный подходы. Не вызывает сомнения, что прежние науки о поведении (прикладная и промышленная психологии) внесли значительный вклад в теоретическую и исследовательскую базы организационного поведения [7; 39; 61].

Осознание того, что люди – ценнейший ресурс организации, приводит к изменению поведенческих парадигм, к гуманистической ориентации, его социальной направленности. Поведение организации становится более направленным в сторону социальной справедливости в отношении работников, соблюдения баланса их интересов, социальной отзывчивости и ответственности перед обществом.

Организационное поведение имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую среду.

Таким образом, организационное поведение – мультидисциплина, которая ориентирована на личность в организации, сфокусирована на результативности и учитывает воздействие внешней среды.

Дисциплина «Организационное поведение» берет свое начало с отчета американских специалистов по управлению Роберта Аарона Гордона и Джеймса Эдвина Хауэлла, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес - школ.

Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса не в полной мере отражает потребности руководителей [61].

Термин «организационное поведение» возник, когда произошло объединение нескольких направлений научных дисциплин, занимающихся изучением процессов, происходящих в организации, между организациями, между внутренней и внешней средой.

Наука об организационном поведении подразделяется на основе ряда критериев на более специализированные предметы: – уровень агрегирования (обобщения) и анализа; – специфические аспекты организационной жизни; – особенности, связанные с целями, продуктами, услугами; – критерии деления организации на части.

Основные подходы исследований ОП представлены в табл. 7

Таблица 7 Подходы исследований организационного поведения

Подход	Сущность
Прагматический	Рассмотрение действия и возможности практического применения как критерия значимости
Культурологический	Анализ общественного развития через рассмотрение исторических типов культур
Институциональный	Функционирование единой социальной системы как результата принятия индивидом установленных в социуме норм, ролевых требований и санкций за нестандартное поведение, что обеспечивает необходимый уровень предсказуемости и поряд

Организационное поведение представляет собой комбинацию по крайней мере двух традиционных наук в школах бизнеса: управления (менеджмента) и человеческих отношений.

Научный менеджмент (классическая школа) описывает работу ряда менеджеров, консультантов и исследователей (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд и др.), которые разработали ряд концепций и идей, имеющих много общего. Научный менеджмент сосредоточен на производительности труда отдельного рабочего. По мере того, как общество XIX в. становилось все более индустриальным, повышать свою производительность фирмам оказывалось все труднее.

Ф.У. Тэйлор, американский инженер-механик, предположил, что проблема прежде всего связана с недостатком практики управления. Предмет его исследований – положение рабочих в системе машинного производства (окончательно сформировавшейся к концу XIX в.). Ф.У. Тейлор писал, что «принципиальным объектом менеджмента должна быть максимальная гарантия процветания работодателя (развитие каждой отрасли) в сочетании с максимальным процветанием каждого

наемного работника». В основе философии Ф.У. Тейлора лежало положение о том, что управленческие решения принимаются на основе научного анализа и фактов, а не догадок. Идеи Ф.У. Тейлора получили широкое распространение в индустриальных экономиках в 1920-1930-х гг. [7; 32; 61].

Административный менеджмент сосредоточен на руководителях и функциях, которые они выполняют. Этот подход к управлению наиболее полно раскрыт Анри Файолем, французским горным инженером, основная точка зрения которого сформировалась в начале XX в.

А. Файоль стал известен, когда он заново оживил горную компанию, находившуюся на грани краха, и превратил ее деятельность в финансовый успех. Позже он приписал свой успех методу, который он применил, а не своим персональным способностям. А. Файоль первым признал, что преуспевающие менеджеры должны знать основные функции управления. Он определил эти функции как планирование, организацию, командование (руководство), координацию и контроль. Он также утверждал, что преуспевающим менеджерам необходимо прилагать определенные принципы управления к этим функциям [61].

Бюрократический менеджмент сосредоточен на организационной системе в целом и основывается на следующих положениях:

- правила фирмы, ее политике и процедурах;
- установленной иерархии;
- четком разделении труда.

Макс Вебер, немецкий социолог и историк, наиболее тесно связан с бюрократическим менеджментом. М. Вебер отметил, что управление во многих европейских организациях в XIX в. имело личностную основу. Работники часто проявляли больше лояльности по отношению к

отдельным управляющим, чем к миссии организации. Как следствие, ресурсы часто использовались по желанию отдельных управляющих, а не в соответствии с целями организации. Чтобы предотвратить эти дисфункциональные последствия, М. Вебер представил систему управления, которая бы основывалась на обезличенном и рациональном поведении. Управление такого типа называется бюрократией [11; 61].

Школа человеческих отношений – школа, выдвигающая в центр внимания личность и групповой фактор возникла в 20-х-30-х гг. XX в. в США в результате исследований и экспериментов на предприятии в Хоторне, недалеко от Чикаго, а затем появилась и в других странах.

В США ее представители – Дж.Э. Мэйо, Ф.Дж. Ротлисбергер, У.Э. Мур, А.Г. Маслоу, во Франции – Ж. Фридман. Американский исследователь австралийского происхождения Джордж Элтон Мэйо вместе с группой коллег проводил эксперименты в г. Хоторн на заводах фирмы Western Electric. Эксперименты проходили в рамках программы изучения жизни в США в разделе «Труд в Америке» на заводах крупных фирм.

В цехе работали девушки-эмигрантки по-прежнему, работа шла в молчаливом, унылом темпе, так как все были отягощены материальными проблемами. В программе была поставлена цель – выяснение влияния атмосферы рабочих мест на труд. Эти условия постепенно начали изменять, производительность труда резко возросла, а через некоторое время она стабилизировалась. Работницы почувствовали внимание к себе и начали обсуждать эти вопросы между собой. В конечном итоге сформировались неформальные группы и нормы поведения в них, а соответственно и контроль за соблюдением этих норм, осуществляемый лидером. Возникли социальные нормы, регулирующие трудовую

деятельность (в данной группе следует выпускать не более и не менее определенного количества изделий).

Таким образом, социальные нормы стали выполнять функции контроля производства. Выводы по Хоторнским экспериментам:

- определено влияние социальных норм поведения на производительность труда;

- выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов;

- выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными;

- показана важность неформального лидерства в деятельности группы.

Дж.Э. Мэйо подытожил свои взгляды, которые выходят далеко за рамки его исследования, в книге под названием «Социальные проблемы индустриальной культуры». Основная мысль заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников. За очень короткий промежуток времени Дж.Э. Мэйо сумел превратить «экономического/рационального» человека в «социального».

Более поздние поколения ученых-бихевиористов сделали этого человека «самоактуализирующейся» личностью, познающей себя и свои способности и реализующей свои возможности [61].

Организационное поведение основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций (табл. 8), которые и являются теми самыми «проверенными временем» принципами [8; 61].

Таблица 8 Базисные концепции организационного поведения

Человеческая природа	Природа организации
Индивидуальные особенности	Социальные системы
Восприятие	
Целостность личности	Взаимный интерес
Мотивированное поведение	
Стремление к соучастию	Этические принципы
Ценность личности	

Принято выделять основные, характеризующие любого индивида понятия: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

Индивидуальные особенности. Идея индивидуальных особенностей родилась в психологии. Со дня своего рождения каждый человек уникален, а приобретаемый индивидуальный опыт делает людей еще более отличающимися друг от друга. Наличие индивидуальных особенностей предопределяет тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход менеджера к каждому из них. Положение об уникальности каждого человека обычно называется законом индивидуальных особенностей.

Восприятие. Каждый человек индивидуально воспринимает происходящие вокруг события. Наше отношение к объективной реальности проходит через фильтр индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека, формирующийся на основе накопленного опыта способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий. Уникальное видение каждого из нас доказывает, что мы ведем себя не как машины, а как человеческие существа.

Целостность личности. Организации с радостью ухватились бы за возможность принимать на работу только квалификацию индивида или его способность к анализу, но в реальности компаниям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами.

Профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные качества неотделимы от физических. Каждый из нас – целостное человеческое существо. Реализация ОП предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, но в развитых личностях.

Мотивированное поведение. Одно из основных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и (или) последствиями его поступков. Когда мы имеем дело с человеческими потребностями, необходимо помнить, что побуждения людей отнюдь не таковы, какими, как мы считаем, они должны быть; они являются тем, чего желают сами люди.

Мотивация сотрудников – обязательный атрибут любой организации. Вне зависимости от находящихся в ее распоряжении технологий и оборудования ресурсы эти не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

Стремление к соучастию. Многие сотрудники активно стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на своем опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные

возможности таким работникам, ибо речь идет о выгодной обеим сторонам практике.

Ценность личности. Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. Теория о том, что человек – один из экономических инструментов, давно утратила популярность. Сегодня в моде высокая ценность квалификации и способностей, возможности для саморазвития каждого работника.

Фундамент организационной концепции образуют три основных «камня» - положение о том, что организации представляют собой социальные системы, которые формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

Социальные системы. В социологии принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами.

Фактически в организации бок о бок существуют две социальные системы. Одна из них – формальная (официальная) социальная система, другая – неформальная. Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

Общность интересов. Организации нуждаются в людях, в свою очередь люди нуждаются в организациях. Каждая организация имеет определенные социальные цели. Они формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов.

Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в

компании, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума.

Этические принципы. Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Все большее число фирм осознает эту необходимость и разрабатывает различные программы, способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников.

Компании принимают этические кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этическое поведение, рекламирует положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры, призванные контролировать соблюдение моральных принципов[9; 60; 61].

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы тройного вознаграждения, т.е. достижения целей индивидов, организаций и общества.

Сотрудничество и работа в командах способствуют повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей.

В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты.

Но наибольшую выгоду получает общество, пользующееся высококачественными товарами и услугами, возрастают потенциальные возможности его граждан, формируется атмосфера сотрудничества и

прогресса. Новым в развитии организационного поведения является направление по изучению поведения индивида в виртуальных организациях, происходит объединение понятий «поведение» и «организация» в виртуальном пространстве, что предполагает проведение дальнейших исследований.

В настоящее время организационное поведение реально превратилось в конкретную область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными сложными организациями. В будущем эта тенденция должна еще более укрепиться.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, появление новых видов организаций, новых парадигм и знаний о человеческом поведении обуславливает необходимость разработки и реализации на практике новых, отвечающих требованиям времени моделей организационного поведения.

В новых моделях получают воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации, высокого качества трудовой жизни и др.

Внешняя среда современных организаций характеризуется высоким уровнем сложности, турбулентности и неопределенности. Ее влияние на поведение организации усиливается, что определяет необходимость постоянных организационных изменений. До недавнего времени международный аспект не имел такого большого значения в бизнесе.

Однако реализация многих международных проектов оказалась намного сложнее, чем предполагалось из-за того, что не принимался во внимание человеческий фактор, связанный с различием в поведении людей в разных культурах. Возникло понимание того, что необходимо

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

изучать особенности национальных культур и их влияние на организационное поведение.

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения.

Фундамент системы организационного поведения составляет ее философия, включающая в себя основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения основных ее элементов (табл. 9) [11; 61; 66].

Таблица 9 Элементы организационного поведения

Элемент	Характеристика
Видение	Противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее
Миссия	Направления деятельности организации, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы клиентов, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения с включением краткого перечня конкурентных преимуществ/сильных сторон и носит описательный характер
Цели	Конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет)

Таким образом, в задачи организационного поведения входят, во-первых, раскрытие потенциала работника и предоставление ему таких полномочий, которые будут в полной мере удовлетворять его

потребности и использовать имеющийся у него опыт, квалификацию и т.д.;

во-вторых, научное понимание поведения работника и попытка разработать рекомендации по управлению работниками, уделяя внимание практичности и удобству использования этих рекомендаций в реально существующих организациях[11; 17; 61].

Вопросы для самоконтроля

1. Модели организационного поведения.
2. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе.
3. Предпосылки возникновения организационного поведения.
4. Школа научного менеджмента.
5. Классическая школа управления.
6. Производственная психология и школа человеческих отношений.
7. Школа поведенческих наук.
8. Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX в.: наука управления и количественный подход; организация как открытая система; японский тип менеджмента; «тихая управленческая революция».

ГЛАВА 5. ОСНОВЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Личность и факторы ее поведения в организации

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность.

Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура).

Психологический контракт представляет собой определенный обмен ценностями и отражает желание человека работать в этой организации и желание организации нанять его.

Когда человек нанимается на работу, такой обмен только ожидается. В процессе работы ожидания могут подтвердиться или не подтвердиться. В связи с этим менеджер должен постоянно следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, чего они ожидали друг от друга, т.е. выполнения психологического контракта.

В случае равноценного обмена в соответствии с психологическим контрактом можно говорить об идеальном положении: балансе между затратами и вознаграждением.

Можно рассчитывать на то, что работник будет хорошо относиться

к своей работе и будет доволен своими отношениями с организацией. Если же обмен совершен неравноценно, результаты будут совершенно противоположными.

У людей, ожидания которых не оправдались, может сформироваться отрицательное отношение к работе, у них может пропасть желание работать усердно, они перестанут считать свою работу лучшей.

При сравнительном анализе ожиданий сотрудника и ожиданий организации может получиться так (как часто и бывает), что эти ожидания окажутся несовместимыми. Сотрудники, естественно, реагируют на такую несовместимость множеством способов.

Например, некоторые могут пытаться получить продвижение по службе в пределах фирмы в надежде на то, что на более высоких уровнях иерархии они смогут удовлетворить свои разнообразные потребности с помощью профессионального роста и использования своих знаний и мастерства.

Однако, если перспектива продвижения по службе ограничена либо невозможна в ближайшее время, то существует вероятность того, что реакция служащего будет достаточно негативна.

Такие отрицательные реакции проявляются в увольнениях, участии в профсоюзных забастовках, сокращении выпуска продукции, а в чрезвычайных ситуациях даже в саботаже или воровстве выпускаемой продукции или оборудования.

Люди по-разному приспосабливаются к жизненным условиям. По способности адаптироваться можно выделить три типа людей (табл. 10) [13; 37; 61].

Таблица 10. Адаптация человека к жизненным условиям

Тип	Характеристика
Тип I	Ориентируются на текущий момент, легко приспосабливаются к обстановке, могут принимать эффективные решения «здесь и сейчас»
Тип II	Привязаны к прошлому, способны действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами, их действия рациональны в рамках имеющейся структуры
Тип III	Смотрят в будущее, поведение неадекватно ситуации, плохо приспосабливаются к иерархической структуре, хорошо генерируют полезные идеи

Знания о возможностях и типах адаптации людей к организационной среде позволяют разумно строить с ними деловые отношения. Подчиненные ожидают уважения по отношению к себе, а также хотят ощущать значимость выполняемой работы. Сама организация требует, чтобы ее сотрудники во всем полагались на организационные цели и правила, следовали ее миссии, а также исполняли поставленные перед ними задачи.

Понятием «соответствие индивида и организации друг другу» обозначается степень конгруэнтности, соответствия ценностей работника и организации. Когда ценности вновь принятых на работу сотрудников аналогичны ценностям их менеджеров, степень соответствия индивида и организации возрастает [13; 52; 61].

Высокая конгруэнтность положительно коррелирует с низкой текучестью кадров. Большое несоответствие между ценностями работника и его руководителя – причина практически полного отсутствия у работника такого чувства, как преданность организации.

Второй фактор, определяющий взаимное соответствие организации и индивидуума, – личностные качества. Большему соответствию организации и индивида друг другу способствуют не только общие

ценности, но и сходство личностных качеств.

Большинство организаций весьма однородны в том смысле, что они имеют некий стандарт менеджера, т.е. подбирают людей, обладающих определенными личностными качествами. В данном случае можно говорить о действии некоего фактора самоселекции: претенденты на работу стараются понравиться тем компаниям, структура, деятельность и установки которых, как им кажется, могут их устроить.

Эффективный менеджер должен понимать значение влияния индивидуальных особенностей человека на качество его работы. Задача менеджера – достичь соответствия между индивидуальными особенностями человека и требованиями работодателя.

Личность – понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией. Тем не менее, среди ученых нет единства в понимании и описании этого понятия.

Многозначность понятия «личность» полнее характеризуют не определения этого понятия, а то многообразие ролей, которое соответствует этим понятиям во множестве различных теорий личности. Поэтому рассмотрение взаимодействия личности и организации может быть продуктивным, если достигнута терминологическая определенность в части основных понятий и их значений, смысла, содержания [61].

Личность в общественных науках рассматривается как особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения.

Личность в широком смысле слова представителями разных психологических школ определяется по-разному и в основном включает ансамбль психической организации человеческого индивида.

Личность в узком смысле – уровень интегральной индивидуальности, на котором осуществляются самые главные жизненные выборы, принимаются решения, имеющие судьбоносное значение для индивида. Только на таком уровне выявляется подлинная система жизненных ценностей, представление человека о своем жизненном предназначении и смысле существования.

Личность в узком смысле – это духовный индивид, живущий в широком контексте культуры и общечеловеческих ценностей, обладающий совестью и честью, убеждениями и идеалами, достоинством, чувством долга и ответственности [61].

В общем виде развитие личности может быть представлено как процесс и результат вхождения человека в новую социокультурную среду. При благоприятных условиях этот процесс включает три фазы:

- адаптация – если не удастся преодолеть трудности адаптации, возникают конформизм, зависимость, робость, неуверенность;
- индивидуализация – если нет понимания индивидуальности, то возможно формирование негативизма, агрессивности, подозрительности;
- интеграция – если не устраняется противоречие между стремлением быть особенным и требованиями общности на стадии интеграции, то наступает дезинтеграция и, как следствие, изоляция, вытеснение личности из общности либо ее деградация с возвратом на более ранние стадии развития.

Психические свойства, или свойства психики, связанные с особенностями нервной системы, отражаются в таких общеличных

характеристиках, как темперамент и общий интеллект. Составляющие элементы личности представлены на рис. 17

Психические состояния – разные виды интегрированного отражения воздействий на субъекта как внутренних, так и внешних стимулов без отчетливого осознания их предметного содержания (бодрость, усталость, апатия, эйфория, отчуждение, утрата чувства реальности, скука и т.п.).

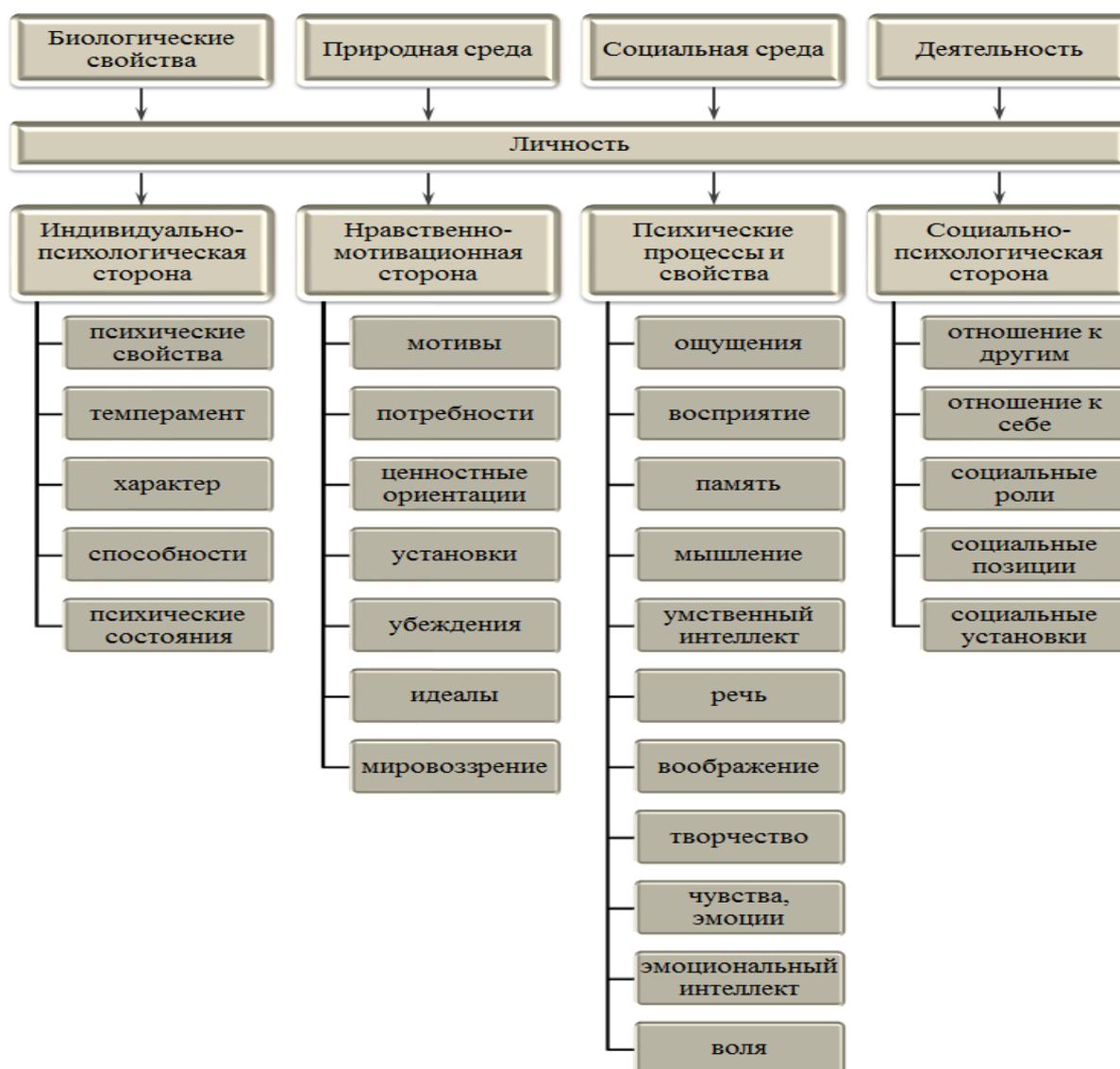


Рисунок 17 Составляющие элементы личности

Психология как наука изучает факты, закономерности и механизмы психики. Подробно о структуре личности в психологическом аспекте говорится в многочисленных источниках по психологии, социологии, социальной психологии.

Направленность личности – это система побуждений, определяющая избирательность отношений и активность человека [11; 55; 61].

Исторически существовали такие точки зрения на генеральные источники активности, на смысл жизни человека:

- стремление к удовольствиям (гедонизм) (древнегреческий философ Аристипп);
- исполнение долга (И. Кант);
- сексуальные влечения (З. Фрейд);
- социальные стремления к господству/подчинению (А. Адлер) [61].

Фридрих Энгельс писал, что человеком могут двигать материальные интересы, помыслы и страсти, а в конечном итоге – внешние причины, обстоятельства жизни, экономические, моральные и политические отношения.

Побуждать человека могут и материальные, и идеальные мотивы. Направленность личности определяется совокупностью факторов, представленных в табл. 11 [61].

Психические свойства личности (опыт, темперамент, характер и способности) относятся к стойким психическим явлениям, присущим личности довольно длительное время, а некоторые, например, темперамент – на протяжении всей жизни.

Таблица 11. Направленность личности

Фактор	Характеристика
Мотивы	Осознанные побуждения к деятельности или поведению, формирующиеся в сознании человека и вызываемые неудовлетворенными потребностями, интересами, убеждениями и т.п.
Потребность	Необходимость в определенных условиях жизни и развития человека: материальные, духовные (когнитивные, т.е. познавательные, эстетические), общественные (общественная деятельность, труд, статус, оценка других, дружба, любовь)
Интерес	Избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения или эмоциональной привлекательности
Мировоззрение	Система взглядов на природу, общество и человеческое мышление, определяющее общую направленность личности, ее целеустремленность, придающее стойкость и твердость характеру, сказывающееся на облике человека, совокупности особенностей поведения и действий, привычек и наклонностей
Убежденность	Глубокая и обоснованная вера человека в принципы и идеалы, которым он следует в жизни, которые сливаются с чувством и волей, при этом поступки, противоречащие принципам, невозможны
Идеал	Образ, которым руководствуется личность в настоящем и который определяет план самовоспитания
Ценностная ориентация	Избирательное отношение человека к материальным и духовным ценностям, система его установок, убеждений, предпочтений, выраженная в поведении
Интеллект	Общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей

Психические свойства являются основой, обуславливающей деятельность личности. Однако на успешность и особенности деятельности большое влияние оказывают и временные психические состояния человека. Основные виды психического состояния приведены в табл. 12 [13; 61].

Таблица 12. Психические состояния человека

Состояние	Характеристика
Аффект	Кратковременное, бурно протекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате фрустрации или иной, сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением очень важных для человека потребностей
Фрустрация	Эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством досады, безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели
Чувство	Высшая, культурно обусловленная эмоция, связанная с социальным объектом
Эмоции	Элементарные переживания, возникающие под влиянием общего состояния организма и хода процесса удовлетворения актуальных потребностей
Стресс	Состояние душевного (эмоционального и поведенческого) расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации

Таким образом, личность – относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность. Личность как научная категория является предметом исследования различных отраслей знаний: психологии, медицины, социологии, управления и т.д.

В ученой среде существует множество разнообразных точек зрения на понятие и сущность такого сложного явления, как личность, знание которых необходимо каждому человеку и тем более руководителю, пытающемуся оказывать влияние на поведение людей в процессе трудовой деятельности.

Существуют два подхода к описанию и пониманию личности – *сущностный и деятельностный*.

При *сущностном подходе* личность рассматривается как: психофизиологическое единство характеристик человека, включающее физиологические, психологические и социальные характеристики;

– система поведения индивида, построенная прежде всего на основе включенности его в социальный контекст;

– множество черт, относительно устойчивых особенностей внутреннего мира человека, проявляющихся в его поведении, высказываниях, отношении к нему других людей. Одной из наиболее известных теорий данного типа является теория американского психолога Р.Б. Кеттелла;

– определенный тип человека с характерными особенностями поведения. Примеры наиболее известных в психологии типологий – типологии Гиппократа, Э. Кречмера, У.Г. Шелдона, К.Г. Юнга, Майерс-Бриггс;

– система конструкторов, где конструктор – это своеобразная оценочная ось, например «плохой работник – хороший работник», элементарная единица нашего восприятия, отношения, в которой соединены объективные сведения и их субъективная интерпретация;

– система личностных смыслов, индивидуальных способов упорядочения внешних впечатлений и внутренних переживаний;

– совокупность подструктур в структуре личности (инстанций). Примерами таких теорий могут быть теории, описывающие бессознательные аспекты психики (З. Фрейд, К.Г. Юнг, Э.Л. Берн).

При *деятельностном подходе* личность рассматривается как:

– качества человека, приобретаемые им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения;

– субъект социальных отношений и сознательной деятельности;

– «сознательный индивид», т.е. человек, способный к сознательной организации и саморегуляции поведения [13; 52; 61].

Таким образом, личность – это индивид, который приобретает системные качества во взаимодействии с социальным окружением, протекающим в трех ведущих формах: общении, познании и совместной деятельности.

В табл. 13 рассмотрены различия в определениях понятий «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность», «субъект», «работник» [61].

Таблица 13. Различия понятий, относящихся к личности

Понятие	Определение
Человек	Живая система, представляющая собой единство физического и духовного, природного и социального, наследственного и прижизненно приобретенного; живое существо, наделенное духом, разумом, обладающее даром мышления и речи, способностью создавать орудия и использовать их
Индивид	Человек как единичное природное существо, представитель вида <i>Homo sapiens</i> , продукт филогенетического и онтогенетического развития, единства врожденного и приобретенного, носитель индивидуально-своеобразных черт
Личность	Целостный человек в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых социальных функций, совокупность социально- психологических свойств
Индивидуальность	Совокупность индивидуальных свойств и своеобразие взаимосвязей между ними, т.е. индивидуальность человека
Субъект	Совокупность характеристик человека как распорядителя душевных сил, способностей и активного пользователя разновидностей социальной среды
Работник	Лицо, работающее по трудовому договору (контракту), подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации, имеющее права и обязанности

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Для понимания поведения конкретных людей в организации необходимо исследовать их взаимодействие с различными факторами, с которыми они сталкиваются в конкретной организационной среде.

Индивидуальное поведение является функцией множества переменных. Наиболее важные из них представлены на рис. 18 [61].

Внешняя окружающая среда – совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, оказывающих прямое и косвенное воздействие на жизнедеятельность человека, организации.



Рисунок 18 Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение

Внутренняя организационная среда – совокупность организационных условий трудовой совместной деятельности человека. Наиболее существенными и значимыми для восприятия являются: организационная политика, организационная структура, организационная культура, система поощрений и санкций, организация труда, роли работника, рабочая группа, организационный статус, лидерство, ресурсы организации.

Всякий человек рождается индивидом, но только в процессе развития, формирования способности к сознательной деятельности, общению он становится личностью. На процесс развития личности влияют наследственные, биологические факторы, социальная среда и воспитание, собственная активность человека.

Отметим, что в этом контексте, личность необходимо рассматривать как многоуровневую систему, объединяющую психофизиологический, психологический и социальный уровни. Кроме того, личность – система динамическая, в которой содержатся как координационный, так и субординационный принципы построения [13; 61].

На основе критерия соотношения социальных и биологических свойств в качествах личности в ее структуре выделяют пять иерархически соотносящихся подструктур (по мере убывания социальной составляющей).

Также в личности выделяются две общие интегративные подструктуры, которые, в отличие от иерархических подструктур, пронизывают все пять уровней иерархии, вбирая в себя качества из подструктур каждого выделенного уровня. Структура личности приведена на рисунке 19.

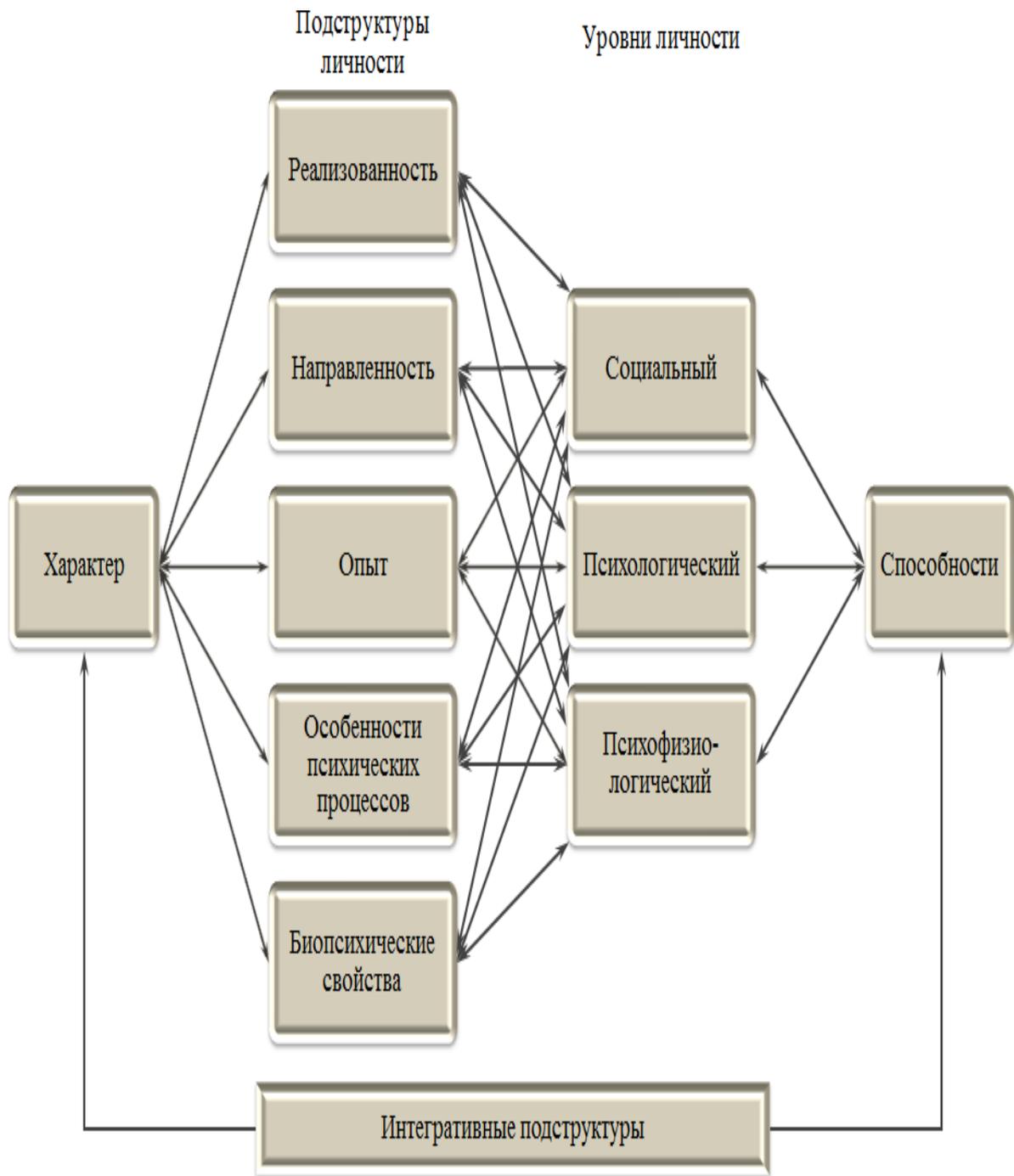


Рисунок 19 Структура личности

Одновременно каждая из общих подструктур отражает определенный аспект проявления этих качеств:

– в различных видах деятельности – речь идет о характере

личности;

– в какомто конкретном виде деятельности – речь идет о способностях личности к данному виду деятельности.

Таким образом, в организационном поведении необходимо ориентироваться на концепции личности, имеющие существенное значение для эффективного управления человеческими ресурсами в экономических системах.

Концепция личности необходима для понимания различных ситуаций и управления ими. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

5.5. Мотивация и результативность

В современных условиях трудно переоценить роль человеческого фактора в деятельности организации. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу.

В настоящее время при поиске путей повышения эффективности функционирования организации смещение акцентов происходит в сторону конкретного человека.

Высшее искусство руководителя – досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, ибо, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего представления о том, к какому виду деятельности они более склонны и в чем состоит их особый дар.

Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все спокойны, радостны и приветливы, это создает в компании особую атмосферу.

Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, при этом мотивация, относясь к ментальному состоянию человека, определяет основу его поведения, формирует ограничительные барьеры поведения [13; 61].

Под мотивацией понимают:

- готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей;

- совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация персонала очень важна для менеджера. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации [51; 61].

Можно выделить мотивацию двух видов – положительную и отрицательную (табл. 14)

Таблица 14. Виды мотивации

Вид	Характеристика
Положительная	Стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например одобрением тех, с кем трудится данный человек
Отрицательная	Применение осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности

Процесс мотивации начинается с физиологической или психологической нехватки, или потребности, которая создает побуждение (мотив) и активизирует поведение, направленное на достижение определенной цели или получение вознаграждения [14; 61].

Теории мотивации можно разделить на содержательные, теории отношений и процессуальные (рис. 20).

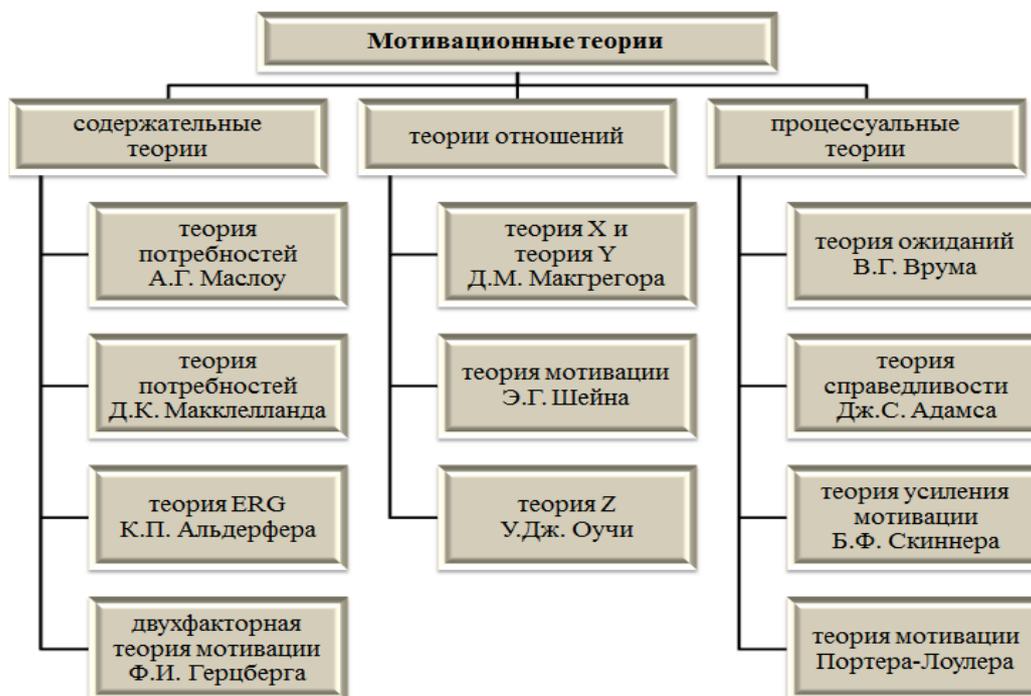


Рисунок 20. Мотивационные теории

Содержательные теории мотивации объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы и основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Теория потребностей Абрахама Гарольда Маслоу. Разработана американским психологом А.Г. Маслоу; сводится к изучению потребностей человека, которые можно условно разделить на пять групп (табл. 15) [14; 61].

Таблица 15. Группы потребностей по А.Г. Маслоу

Группа	Характеристика
Физиологические потребности	Необходимы для выживания человека (еда, вода, отдых и т.д.)
Потребность в безопасности и уверенности в будущем	Защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем
Социальные потребности	Необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, ощущении чувства «локтя» и поддержки
Потребность в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям	Потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей
Потребность в самовыражении	Желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе

Первые две группы потребностей первичны, следующие три – вторичны. Согласно теории А.Г. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности (рис. 21) [13; 51; 61].

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что в

поведении человека наиболее определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а по мере удовлетворения этих потребностей становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.



Рисунок 15. Пирамида потребностей А.Г. Маслоу

Теория потребностей Дэвида Кларенса Макклелланда.

Американский психолог Д.К. Макклелланд в своей теории делает основной акцент на потребности высших уровней, которые рассматриваются им как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения.

Если схематично изобразить теорию потребностей Д.К. Макклелланда, то она выглядит так, как показано на рис. 22 [14; 48; 61].



Рисунок 22. Приобретенные потребности по Д.К. Макклелланду

Детализация теории потребностей Д.К. Макклелланда дана в табл.

16.

Таблица 16. Детализация теории потребностей Д.К. Макклелланда

Потребность	Характеристика	Управление мотивацией
Достижение	Стремление к самостоятельности, личной ответственности за полученный результат	Делегирование полномочий, самостоятельный участок работы
Вовлеченность	Стремление к дружеским отношениям, активному взаимодействию с коллегами и клиентами	Предоставление работы с широкими коммуникационными возможностями и постоянное информирование о реакции окружающих на их действия
Власть	Стремление к воздействию на др. людей, контролю ресурсов и процессов	Включение в резерв кадров, планирование карьеры, обучение

Если сравнить теории потребностей А.Г. Маслоу и Д.К. Макклелланда, то можно заметить, что у Д.К. Макклелланда потребности не расположены иерархически, но они оказывают заметное влияние друг на друга.

По мнению автора, люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Именно таким людям нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они не боятся ответственности и вызова.

Теория ERG Клейтона Пола Альдерфера. В попытке преодолеть не достатки рассмотренных выше моделей американский психолог К.П. Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей (рис. 23) [13; 52; 61].



Рисунок 23. Иерархия потребностей по К.П. Альдерферу

К.П. Альдерфер высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (Е, existence), объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага).

Следующая категория потребностей – потребности в причастности (R, relatedness), т.е. потребности быть понятым и воспринятым другими людьми.

Третью группу потребностей составляют потребности роста (G, growth), включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Теория ERG утверждает:

– чем меньше удовлетворена потребность в причастности, тем выше потребность к существованию;

– чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность в причастности.

Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням.

В отличие от других авторов Альдерфер не утверждал, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в причастности будут предшествовать не удовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Ирвинга Герцберга. Во второй половине 50-х гг. XX в. Ф.И. Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях (рис. 24).



Рисунок 24. Двухфакторная модель мотивации Ф.И. Герцберга

Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором (скажем, оплата труда), его изменение приведет к увеличению мотивации. Но, согласно выводам Ф.И. Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников:

- мотивирующие;
- гигиенические (поддерживающие).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с самим характером и сущностью работы.

При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. В табл. 17 приведены основные принципы обогащения содержания работы для мотивации трудовой деятельности [61].

Модель Ф.И. Герцберга, как и модель А.Г. Маслоу, носит ограниченный характер, поскольку базируется в основном на исследованиях труда менеджеров и специалистов – «белых воротничков».

Таблица 17 Принципы обогащения содержания работы по Ф.И. Герцбергу

Принцип	Факторы мотивации
Отмена контроля, сохранение ответственности	Ответственность, чувство достижения
Повышение ответственности работников за результаты	Ответственность, признание
Выделение работнику целостного блока работы (деталь, отдел)	Ответственность, чувство достижения, признание
Предоставление дополнительных полномочий	Ответственность, Чувство достижения, признание
Периодические советы с работником, а не непосредственным начальником	Внутреннее признание, самоуважение
Предложение работнику новых, все более трудных задач	Профессиональный рост, обучение
Поручение работникам заданий, требующих особых знаний и навыков	Ответственность, профессиональный рост, обучение

Точное следование данной модели приводит к недооценке значения мотивирующей роли материального стимулирования, статуса и отношений сотрудников с коллегами.

Тем не менее, Ф.И. Герцберг внес существенный вклад в изучение, трудовой мотивации, расширив концепцию иерархии потребностей А.Г. Маслоу и сделав ее более практичной. Его модель охватывает лишь часть содержательной мотивации к труду, но она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

Проведенный анализ содержательных теорий мотивации позволяет установить между ними определенные соответствия, которые с некоторой условностью можно изобразить графически (рис. 25).



Рисунок 25. Группы потребностей разных авторов содержательных теорий

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта. В первом приближении процесс мотивации можно представить в виде пятиступенчатой схемы (рис. 26):

- осознание задачи;
- анализ полученной информации и собственных возможностей;
- борьба мотивов и выбор альтернативы;
- реализация программы действий;
- оценка результатов работы и получение вознаграждения [61].

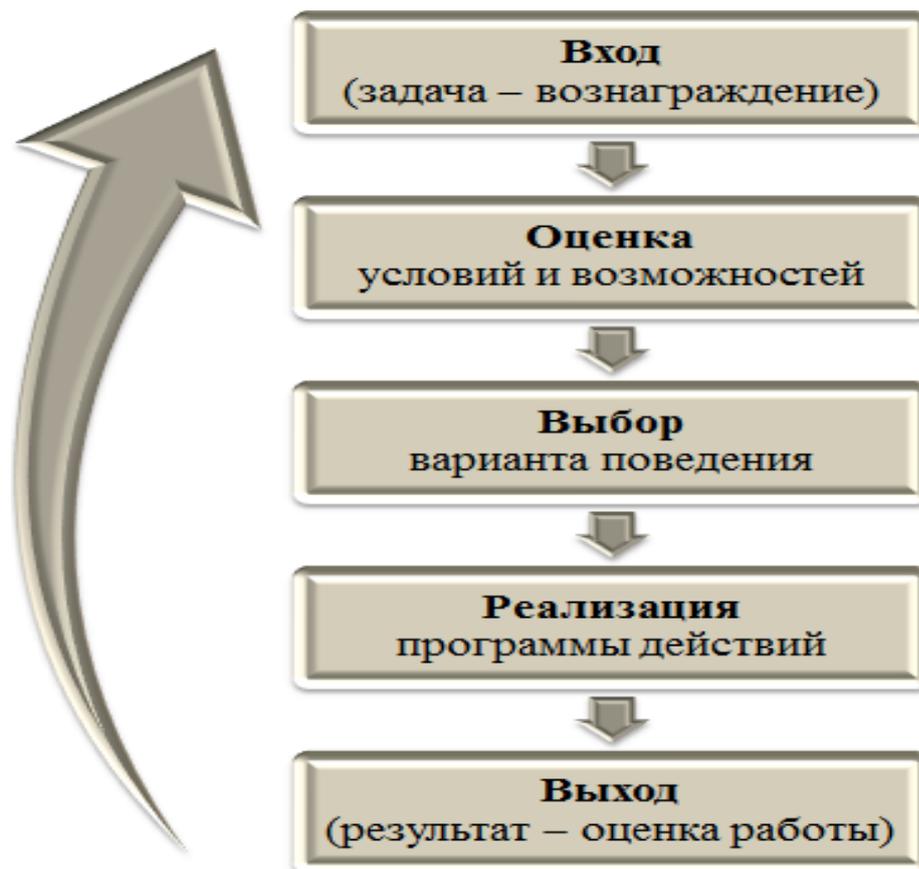


Рисунок 26. Общая схема процесса мотивации в процессуальных теориях

Т.е. считается, что поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожиданий Виктора Гарольда Врума. Основана на положении, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным будет его труд.

Американский ученый канадского происхождения В.Г. Врум построил модель мотивации как состоящую из трех ключевых компонентов (рис. 27):

ожидание ($U \rightarrow P$) – вера в то, что приложенное усилие приведет к достижению желаемого результата.

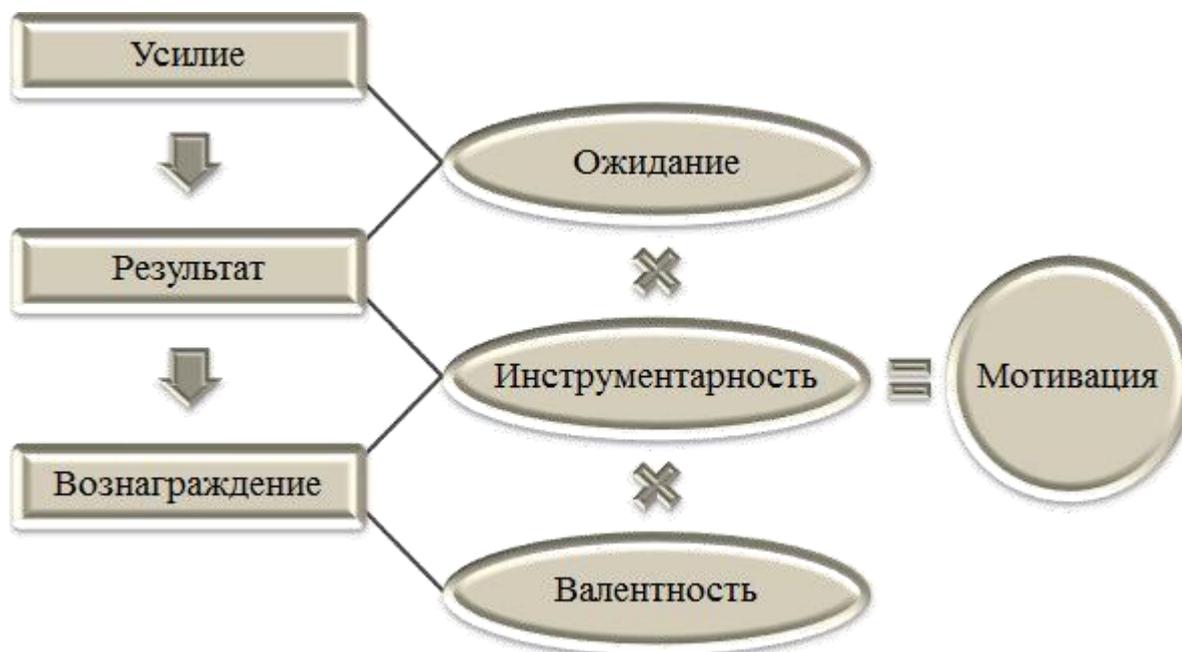


Рисунок 27. Модель мотивации В.Г. Врума

Если человек чувствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи;

– инструментарность ($P \rightarrow V$) – вера в то, что полученный результат будет соответствующим образом вознагражден.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между результатами своего труда и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация будет ослабевать. Если же

человек уверен, что результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой;

– валентность – ценность, которую имеет полученное вознаграждение для работника.

Если валентность низка, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация и в этом случае будет ослабевать [13; 55; 61].

Теория справедливости Джона Стейси Адамса. Согласно этой теории, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Американский психолог Дж.С. Адамс называет личные вложения и получаемые результаты и другие подобные понятия соответственно «входы» и «выходы». Для описания людей, которые могут быть использованы для сравнения, Дж.С. Адамс использовал термин «референтные другие».

Если работник чувствует, что входы справедливо вознаграждаются по сравнению с выходами (справедливое сравнение субъективно воспринимается с учетом рыночных норм и других сопоставимых факторов), то в целом он счастливее в своей работе и более мотивирован для того, чтобы продолжать вкладывать на этом же уровне.

Если же соотношение входов и выходов представляется менее выгодным, чем соотношение референтных других, работник начинает терять мотивацию по отношению к работе и работодателю.

Люди реагируют на чувство несправедливости по-разному. Некоторые, снижая усилия и вложения, становятся внутренне либо

открыто недовольными. Другие стремятся улучшить ситуацию путем претендования на большее вознаграждение либо ищут альтернативную работу.

Понимание теории справедливости, особенно ее центрального сравнительного аспекта, помогает руководителям осознать, что улучшая условия всего для одного человека, можно изменить восприятие других людей, что нарушит равновесие (рис. 28) и, соответственно, создаст гораздо больше проблем [13; 52; 61].

На рис. 28 подчеркивается, что калибровка весов – сравнение соотношения вход/выход – это важный аспект, а не только суждение о том, соответствует ли вознаграждение вложениям



Рисунок 28 Теории справедливости Дж.С. Адамса

Теория усиления мотивации (подкрепления) Берреса Фредерика Скиннера. Показывает зависимость мотивации сотрудников от их прошлого опыта.

Еще в древней Греции философы-эпикурейцы утверждали: «Наслаждение – это не награда за добродетель, а сама добродетель».

Именно они и сформулировали принцип гедонизма, согласно которому люди стремятся максимизировать удовольствие и минимизировать боль.

Согласно теории американского психолога Б.Ф. Скиннера, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется или нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Б.Ф. Скиннер считал, что поведением можно управлять, изменяя его последствия (с помощью поощрения или наказания), используя понятие оперантного обусловливания (рис. 29) [14; 55; 61].



Рисунок 29. Управление поведением по Б.Ф. Скиннеру

Поощрение (подкрепление) – очень важный принцип данной теории. В некотором смысле мотивация является внутренней причиной поведения, а подкрепление – внешней причиной.

Таким образом, позитивное подкрепление увеличивает силу отклика, т.е. ответную реакцию на стимул, либо вызывает повторение поведения, предшествовавшего подкреплению. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения.

Теория мотивации Портера-Лоулера. Американские ученые Лайман Уильям Портер и Эдвард Э. Лоулер III разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их модели, схематично показанной на рис. 30, фигурирует десять переменных [13; 55; 61].

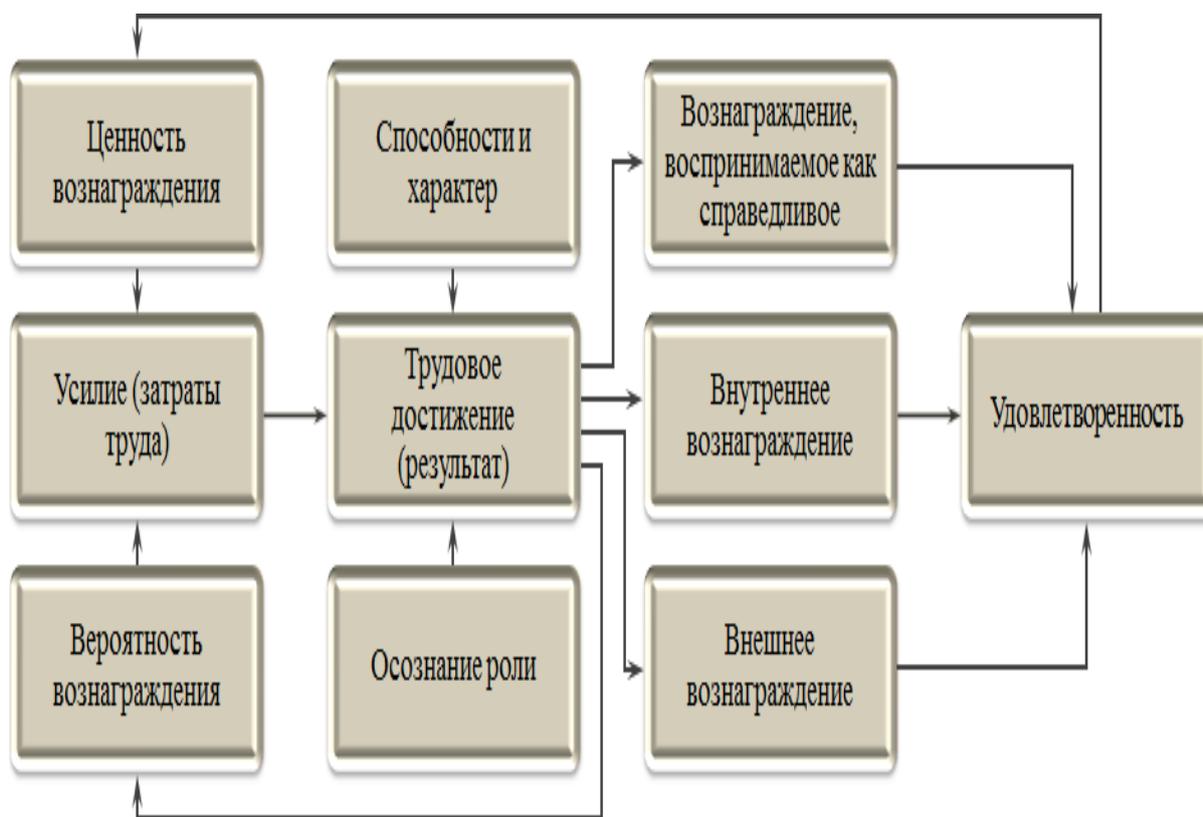


Рисунок 30. Модель мотивации Портера-Лоулера

Таблица 18. Переменные модели мотивации Портера- Лоулера

Переменная	Характеристика
Ценность вознаграждения	Значимость для сотрудника обещанного поощрения за выполнение поставленных задач
Вероятность вознаграждения	Оценка сотрудником реальности обещанных благ
Усилие	Интенсивность, вовлеченность и старание, которое проявляет сотрудник при выполнении работы. Зависит от ценности и вероятности вознаграждения
Осознание роли	Понимание сотрудником характера и сложности поставленных задач, а также с помощью каких инструментов и ресурсов они могут быть выполнены
Способности и характер	Владение необходимыми навыками и обладание определенными личностными качествами. Напрямую влияет на возможность показать позитивный результат при выполнении поставленных задач
Трудовое достижение	Качество, скорость и полнота выполнения поставленных задач
Внутреннее вознаграждение	Нематериальное поощрение сотрудника: чувство выполненного долга, удовлетворение от достигнутого результата, от ощущение значимости и важности для компании
Внешнее вознаграждение	Материальное поощрение сотрудника: заработная плата, бонусы и премии, продвижение по карьерной лестнице
Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое	Субъективная оценка работником качества выполнения поставленных задач, выраженная в ожидании определенного уровня материальных и нематериальных поощрений
Удовлетворенность	Ощущаемое удовлетворение от работы в компании как результат согласия с оценкой руководством качества выполненных работ

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и особенностей характера, а также осознания им своей роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный объем усилий

действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Однако, исходя из этой модели, можно сделать вывод, что любая ценность, вероятность получения которой больше нуля, приводит к усилиям по ее получению.

В действительности индивид, постоянно находясь в процессе выбора альтернатив, вынужден отказываться от большинства мотивирующих факторов, фокусируя свое внимание на достижение других, более важных для него, целей. В то же время потребность может вызвать усилия по ее удовлетворению, даже без осознания ценности вероятного результата. Для разрешения этих противоречий модель Портера-Лоулера следует совместить с современной упрощенной моделью мотивации поведения через потребности (рис. 31) [14; 55; 61].



Рисунок 31. Модель мотивации поведения через потребности

Таким образом, содержательные теории мотивации основаны на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать определенным образом. Согласно содержательным теориям, управление мотивацией трудовой деятельности заключается в выявлении доминирующей потребности человека и разработке мер по ее удовлетворению процессуальные теории мотивации направлены на формирование такого трудового поведения сотрудника, которая обеспечит эффективность его трудовой деятельности. Процессуальные теории мотивации более универсальны по сравнению с содержательными теориями мотивации, но, к сожалению, не учитывают весь спектр потребностей человека.

5.6. Роль, понятие и виды группового поведения в организации

На деятельность организации ее работники влияют своим поведением на рабочем месте. В любой организации индивиды объединяются в группы. Причем группы эти могут быть как формальными, так и неформальными. Группа играет большую роль в организационном поведении, поскольку хорошо интегрированная группа может выполнять значительно более сложные задачи и с гораздо большей производительностью, чем то же количество индивидов по отдельности.

Любая организация – это совокупность различных профессиональных групп, которые соединяются в подразделения. Социальная группа – это относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

В процессе общения члены группы воспринимают друг друга и обязательно оценивают. В результате такого межличностного оценивания создается своеобразный «образ» у каждого члена группы о каждом члене группы, о группе в целом и у группы о каждом члене группы. Эти образы формируют социальные ожидания, прогнозы.

В зависимости от содержания прогноза (этот член группы – умен, грамотен, поможет, защитит; этот – глуп, хитер, безграмотен, подставит подножку, осудит) и меры общей привлекательности формируется эмоциональная окраска образа, возникают симпатии, антипатии, образуются неформальные отношения, эти отношения закрепляются в статусно-ролевой структуре группы.

Как продукт деловых и межличностных отношений возникают внутригрупповые, конвенциальные (договорные) нормы поведения, система ценностных ориентации. И хотя никаких специальных мероприятий, собраний, открытых договоренностей не происходит, каждый член группы интуитивно понимает, что ему в группе «можно», а что «нельзя», что с точки зрения группы «хорошо», а что «плохо». Влияние этих норм и ценностей на поведение каждого члена группы весьма существенно.

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние на трудовое поведение личности групп, формальных и неформальных, и проявлений группового поведения в трудовой жизни.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной. Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их

размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д. [14; 52; 61].

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным и трактуется по-разному в системе разных научных дисциплин и подходов.

Группа – союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели [61].

Группа – определенная численность работников, которые придерживаются определенных норм и стремятся удовлетворять свои потребности путем достижения цели группы.

Группа – произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней.

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого [14; 61].

В соответствии с данными определениями понятия «группа» можно выделить ее общие характерные признаки:

- наличие общей цели;
- взаимное влияние членов группы друг на друга;
- поведение группы в целом;
- наличие определенных норм поведения.

Международный консультант иностранной фирмы Г. Джеймс Харрингтон различает четыре *типа групп*:

- группы совершенствования деятельности подразделений;
- кружки качества;
- группы совершенствования процессов;
- целевые группы [14; 55; 61].

Британский ученый в области теории организации Кристофер Грей предложил *четыре вида группы*:

- директивная – характеризуется формальной организационной схемой и цепью команд (например, армия), а директивность существует вследствие ранговых отношений между членами группы;

- целевая – создается для определенного проекта или задания и члены такой группы имеют возможность общаться и сотрудничать;

- по интересам – акцент ставится на собственную группу, имеет цепь команд, общую задачу, которую понимают и разделяют все члены группы;

- дружеская – функционирует на основании того, что ее члены хотят быть вместе, могут встречаться за работой или в группах разных типов, но в их деятельности нет мотиваций, кроме удовольствия от общения [14; 55; 61].

Как известно, люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это различными способами (табл. 19).

Таблица 19. Теории возникновения групп

Теория	Основные положения
Теория близости	Люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости друг другу, например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах
Теория Дж.К. Хоманса	Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач, что способствует появлению чувств, эмоций (положительных, отрицательных) по отношению друг к другу и руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом
Теория равновесия	Причиной возникновения группы является общность взглядов, установок и ценностей
Теория обмена	Люди стремятся в группы в том случае, если от группы они получают больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы

Таким образом, наиболее частыми причинами являются: стремление к достижению целей, потребность в усилении власти, обеспечение безопасности, обеспечение самоуважения, потребность в общении, получение определенного статуса. Объединяясь в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей.

Так, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять потребности в защите прав и социальных гарантиях, усилении власти для достижения таких целей, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении. На рис. 32 представлены факторы, влияющие на формирование групп [14; 55; 61].



Рисунок 32 Факторы, влияющие на формирование групп

Выделяют ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся размер, природа образования и целевое назначение группы. На рис. 33 представлена классификация групп с точки зрения перечисленных параметров.



Рисунок 33 Классификация групп

Характеристика видов групп по размеру представлена в табл. 20.

Виды групп по размеру

Вид	Характеристика
Диада (2 человека)	Опасность не найти общего решения ложный консенсус. Стремятся избежать разногласий (поскольку могут привести к провалу), и результатом этого может быть видимая согласованность действий, даже если ее и не существует (ложный консенсус)
Триада (3 человека)	Двое против одного; конфликты; напряженность; нестабильность. Баланс взаимоотношений постоянно разрушается. Очень высокий потенциал для борьбы за власть, незапланированных объединений и общей нестабильности
Малая группа (5-7 человек)	Нечетное число членов уменьшает возможность зайти в тупик; хорошая возможность для взаимодействия членов; сплоченность
Большая группа (более 15 человек)	Слабая возможность для взаимодействия; снижение уровня сплоченности и степени удовлетворенности от работы; усиление формальной составляющей; зависимость качества выполнения работы от задач. Большие группы организуются на короткий промежуток времени. Например, собрание акционеров, членов коллектива, различного рода конференции и т.п.

Виды групп по природе образования:

– формальные – предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач;

– неформальные – создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, или группа коллег, объединившихся для участия в спортивных соревнованиях.

Неформальные группы могут быть:

- горизонтальными – состоят из людей, занимающих сходное положение, выполняющих на работе примерно одинаковые функции;
- вертикальными – состоят из людей, находящихся на различных ступенях организационной лестницы, например, группы работников со стажем, объединяющиеся по интересам;
- случайными – охватывают как вертикаль, так и горизонталь организации и возникают вокруг любой общности интересов. Они могут развиваться настолько, что в состоянии преодолеть порядки организации или усилить власть ее членов. Они также могут состоять из людей, которые нравятся и доверяют друг другу и, возможно, общаются вне работы, как, например, любители театра или люди, живущие по соседству.

Неформальные группы могут быть очень эффективны и очень сильны, что объясняет, почему многие менеджеры относятся к ним со вниманием.

Эффективно работающие менеджеры добиваются поддержки со стороны неформальных групп и их лидеров с целью уменьшения их потенциальной опасности или упрочнения своего положения и усиления позиции в организации.

Виды групп по целевому назначению приведены в табл. 21 [14; 55; 61].

Таблица 21. Виды групп по целевому назначению

Вид	Целевое назначение
Первичная	Стандарт, с которым люди сравнивают свое поведение. Важной разновидностью первичной группы является семья. Если определить, к какой первичной группе относится человек, и каким нормам группа следует, то его поведение становится более предсказуемым и понятным для менеджера
Социальная	Проведение досуга и развлечение членов организации. Присутствуют производственные цели (в футбольной команде завода или в клубе пользователей компьютеров). Менеджерам при перемещении сотрудников или распределении заданий необходимо учитывать их существование
Целевая	Выполнение какой-либо конкретной задачи. Отделы, комиссии, проектные группы, аудиторские группы и т.п. представляют собой организационные формы целевых групп. Целевые группы имеют, очень важное значение для менеджеров и для эффективности работы организации

Еще одна классификация групп по различным признакам представлена в табл. 22 [14; 55; 61].

Таблица 22. Классификация групп по различным признакам

Признак	Группа
Сфера совместной деятельности	Управленческая
	Производственная
Уровень развития	Высокоразвитая
	Слаборазвитая
Реальность существования	Реальная
	Условная
Период функционирования	Постоянная
	Временная
Характер вхождения индивида в группу	Референтная
	Нереферентная
	(группа принадлежности)

Основные характеристики группы даны в табл. 23.

Таблица 23 Основные характеристики группы

Характеристика	Сущность
Гомогенность	Оценивание однородности группы, исходя из заданных параметров (с точки зрения пола: женские, мужские, смешанные; с позиций возраста), что позволяет глубже понять группу, принимать правильные решения в отношении ее развития
Фоновые характеристики	Образование и развитие происходит в разном окружении, от чего зависит эффективность деятельности (например, в организации с нездоровой оргкультурой создание целевой группы по стратегическому развитию может закончиться провалом, т. к. предложения по ее изменению могут быть отвергнуты)
Статус членов группы	Положение или ранг, присваиваемые члену этой группы другими ее членами. Статус может быть формальным (например, победитель конкурса «Лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам)
Открытость	Уровень входных барьеров в ту или иную группу (например, стать офицером достаточно просто, но попасть в группу элитных подразделений уже более сложно; отнести себя к группе ученых может любой человек с высшим образованием, но стать членом группы нобелевских лауреатов - задача для большинства неразрешимая)
Сплоченность	Наличие связей особого типа, характеризующих социально-психологическую общность людей, единство взглядов и стремление к общей цели (например, чем выше сплоченность, тем сильнее стремление отдельных членов группы быть в ее составе, выше ее привлекательность для них и единство всех ее членов)

Группы в своем развитии проходят несколько стадий (табл. 24).

Таблица 24. Стадии развития групп

Стадия	Особенности развития
Начальная формирование	Неопределенность структуры группы, ее целей, неясно, кто является ее лидером, какой тип поведения наиболее приемлем; завершается, когда члены группы начинают понимать, что они являются ее частью
Внутригрупповой конфликт – бурление	Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто ее лидер
Обеспечение сплоченности нормирование	Более тесные и сплоченные отношения, ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Наивысшая работоспособность производительность выполнение работ	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная расформирование	Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, о новых перспективах работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период заметно снижается

Ряд других авторов подходят к периодизации развития групп подробнее и выделяют следующие стадии их развития (табл. 25) [14; 55; 61].

Таблица 25. Периодизация развития групп

Стадия	Особенности развития
Формирование	Создание единого целого из чужих друг другу людей, при этом они осторожничают, каждый стремится найти себе роль, которая обеспечила бы сохранение индивидуальности, стремление действовать, не раздражая других, объединяющим фактором является заданная работа, выполнение которой осуществляется «как у всех»
Приобретение навыков	Группа работает над широкими задачами, выполнение которых предусматривает вклад всех членов группы, появляются конкретные проблемы; препятствием может быть разделение труда, внешние условия, техника, решения принимаются на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением
Укрепление	Сложившиеся члены группы имеют определенные впечатления о других работниках и методах их работы, каждый знает свою роль и стремится ее осуществить, активные и пассивные члены четко разграничиваются, отработаны собственные способы работы
Разделение на кланы	Желание членов группы работать друг с другом резко падает, между кланами возникает конкуренция и ведется борьба за власть, делению на кланы можно помешать, а влияние кланов можно уменьшить, обсуждая проблемы в поисках причин их возникновения
Внутренняя гармония	Происходит постоянный поиск согласия, атмосфера в группе достаточно теплая, дружная, безопасная, ее члены гордятся принадлежностью к ней, проблемой может быть самоудовлетворение, а стабильность может стать препятствием для работы новых членов группы, группа имеет свои обычаи, члены – рабочие места
Измельчение	Кажущееся равновесие начинает нарушаться, появляются люди, замечающие, что одних дружеских отношений недостаточно
Идеальная группа	Сотрудничество и коммуникации осуществляются гибко и целенаправленно, роли и нормы не имеют четких контуров, деятельность опирается на личный вклад каждого, ее члены способны проявлять инициативу, направленную на новое, стремятся постоянно развиваться, соглашаются работать на благо группы; задача решается общей ответственностью и основана не только на делах, но и чувствах

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль. Если группа обеспечивает удовлетворение потребностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям личности, это можно считать положительным моментом в развитии личности (профессиональном, социальном, культурном, физическом и т.д.).

Если этого не наблюдается, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой.

Одной из проблем, связанных с изучением групповых решений, является вопрос об уровне риска принимаемых решений (табл. 26)

Таблица 26. Уровни риска принимаемых решений в группе

Уровень	Характеристика
Сдвиг риска	Группа принимает решение с большим уровнем риска, что объясняется разделением ответственности за исход рискованных действий между членами группы; стремлением следовать в своем выборе за лидером; нежеланием оказаться более осторожным, чем другие и т.д.
Групповое мышление	Стиль мышления людей, которые полностью включены в единую группу, стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, что затрудняет рациональный анализ аргументов «за» и «против», снижает качество решения и способствует появлению негативного отношения к возможности другого мнения
Ложное согласие	Некомпетентность отдельных членов группы, слабость их личной позиции, нежелание тратить усилия на повышение степени своей информированности и компетентности обуславливает их постановку в своеобразную позицию – с одной стороны, с другой – проявление противоположной поведенческой установки, стремление выделиться, подчеркнуть свою роль, провоцируя феномен «демонстративного несогласия»
Виртуальный решатель	Человек, которого реально нет в группе, но который, по не вполне обоснованному мнению заметной части группы, «должен появиться и решить проблему», что является негативным феноменом, имея при этом

	положительную сторону, ожидая виртуального решателя, группа в допустимых случаях повышает меру развернутости и обоснования выбора
Преднамеренная экспансия конфликта	Намеренное нагнетание напряженности при принятии решений с помощью не содержательных аргументов, а эмоциональных и межличностных, часто используемое руководителями

Таким образом, группы играют большую роль в повышении эффективности деятельности организации в целом и каждого ее работника в отдельности. В условиях решения все более сложных задач, роста неопределенности и риска среды развитие групповых форм работы позволяет интегрировать специфические знания, навыки и опыт отдельных сотрудников для достижения целей, стоящих перед организацией, и оперативно адаптироваться к быстро изменяющейся внешней среде [14; 55; 61].

Большинство интересных идей возникает в группах. Сотрудник, выполняя индивидуально какую-либо работу, может найти верное решение, однако на это может уйти драгоценное время, да и учесть все аспекты решаемой проблемы ему вряд ли удастся. При этом важно еще и то, что, работая совместно, люди стараются не ударить лицом в грязь и работают, как правило, более активно и продуктивно. Новые идеи и решения могут возникнуть при групповом обсуждении проблемы и на основе ассоциативного мышления.

5.7. Формирование группового поведения в организации

Рассмотренные стадии развития группы дают лишь упрощенное представление о достаточно сложных процессах, имеющих место в реальной жизни: иногда бывает трудно отделить одну стадию развития

группы от другой; иногда несколько стадий проходят одновременно; иногда возможен переход с более высокой стадии на более низкую (конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в т. ч. заключительной).

На каждом из этапов развития группы людям поручают выполнение определенных функций, и они играют свои индивидуальные роли и следуют определенным групповым нормам поведения.

Функции в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. Например, проектная команда нуждается в выполнении таких функций, как кабинетные исследования, опросы клиентов, анализ и интерпретация полученных данных.

За каждым членом группы обычно закрепляются определенные роли, т.е. модели поведения, ожидаемые от него в соответствии с тем местом в группе, которое он занимает. Каждому приходится играть несколько ролей.

Так, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом ассоциации специалистов кадровых служб. В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Если поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт: работающая женщина, которой с трудом удается совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с ролью жены и матери [42; 55; 61].

Множество проблем может возникать при распределении ролей. Неправильное распределение порождает проблемы, связанные, например, с дублированием работ, если одно и то же задание поручают

двум разным людям, и ведет к замедлению прогресса группы, снижает ее эффективность. Когда группа распределяет индивидуальные задания, некоторые ее члены стремятся взять на себя наиболее, по их мнению, привлекательные из них.

Остальным могут достаться непривлекательные или более трудные задания. Одни хотят получить более легкую работу, другие преследуют цель познать что-то новое, повысить свою квалификацию.

На рис. 34 отображены сложности, возникающие при распределении ролей, если в группе учитываются пожелания и способности ее членов [14; 42; 61].



Рисунок 34 Техника распределения ролей

За короткий период времени вряд ли удастся удовлетворить пожелания всех, но в долгосрочной перспективе, возможно, удастся увеличить производительность приобрести опыт и повысить степень удовлетворенности членов группы, внимательно и открыто рассматривая их пожелания и должным образом оценивая способности. Распределение функций и ролей - основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные нормы поведения, т.е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах – стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно можно выделить три совокупности норм (табл. 27) [55; 61].

Таблица 27. Совокупности норм организации

Совокупность норм	Регламентация
Выполнение работы и ее качество	Степень интенсивности работы; терпимость относительно брака и просчетов в работе; нарушение сроков выполнения заданий; отношение к сверхурочной работе (либо поощряется, либо рассматривается как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.
Распределение ресурсов внутри группы	В одних группах все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы сотрудника в данном коллективе и занимаемого им положения
Внешний вид участников	Некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды и ее цвет

Для того чтобы быть принятым в группу и чувствовать ее поддержку, необходимо уметь приспособливаться к ее нормам.

Обычно сама группа оказывает определенное давление и пытается скорректировать поведение тех своих членов, которые игнорируют нормы и правила, существующие в ней. Часто несогласие и отклонение от групповых норм приводит к неприятию человека или плохому к нему отношению. Это может происходить по трем причинам:

- групповой консенсус является необходимым условием достижения целей, имеющих решающее значение для группы. В этом случае разногласия угрожают членам группы, становятся контрпродуктивными и поэтому, вполне вероятно, вызывают раздражение и социальные санкции;

– несогласие с абсолютным большинством часто вызывает обиду, оскорбляет большинство;

– открытое несогласие с большинством увеличивает неуверенность тех людей, которые в противном случае чувствовали бы, что их взгляды защищены социальным согласием. Тем самым «девианты» подрывают «социальную реальность». Наказание несогласных – стимул, который увеличивает стремление к конформизму в отношении групповых норм.

Процесс влияния группы на индивида является одним из самых изучаемых в социальных науках [55; 61].

Влияние – процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. Оно существует во всех способах человеческого общения и взаимодействия.

На рис. 35 показаны различные факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в группах [55; 61].

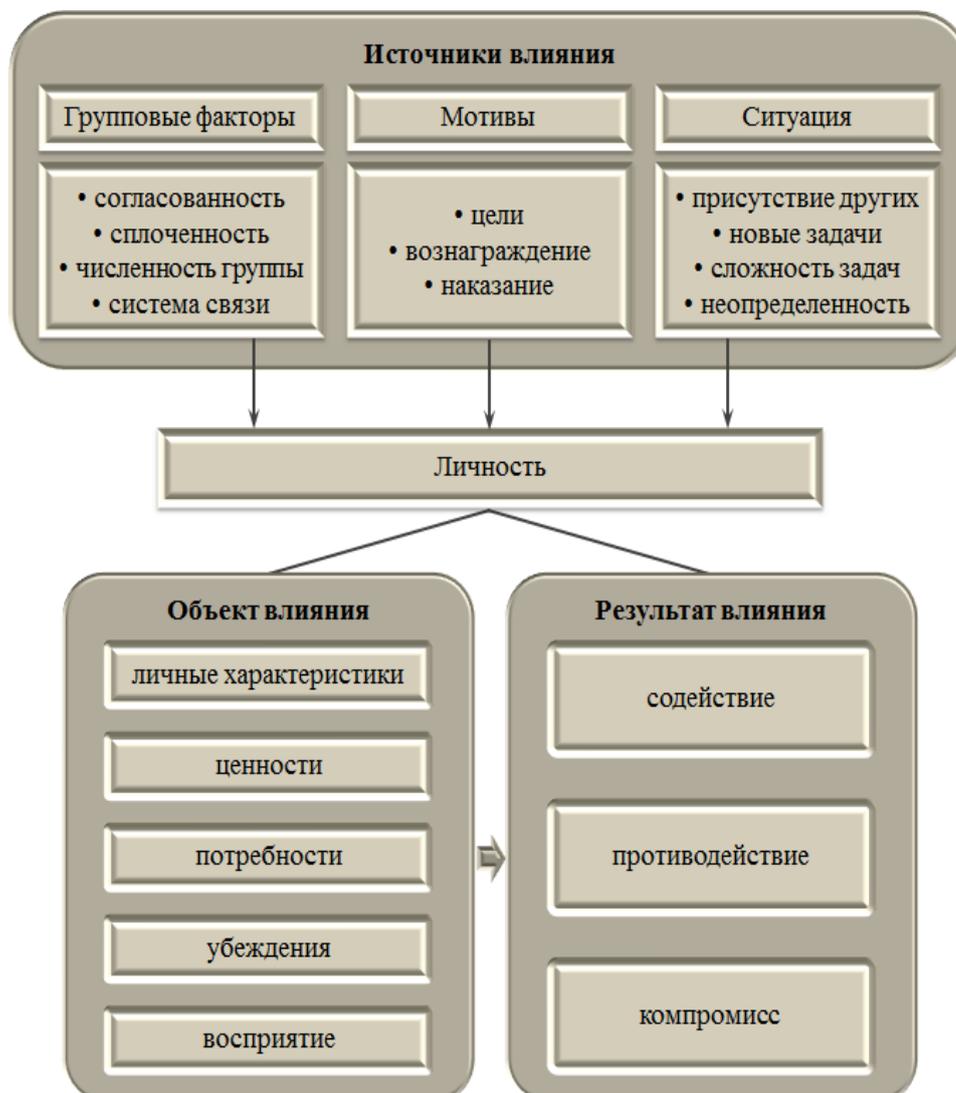


Рисунок 35. Факторы, оказывающие влияние на поведение людей в группах

- Подчинение – изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения. Выделяются три разновидности подчинения:

– согласие (уступчивость) присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды и предпочтения. Причины такого поведения различны. Так, высокая награда или наказание могут

заставить людей забыть на время о своих ценностях и убеждениях. Если кто-то поступает так, реакция окружающих может варьироваться от сочувствия до презрения. Довольно легко понять и простить менеджера, который подчиняется странным приказам своего начальника. Но нелегко простить продавца за обман покупателя с целью собственной наживы. Согласие – наименее привлекательный вид подчинения, которое придает ему негативное значение;

- солидарность – подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия. Подчинение может быть мотивировано желанием завоевать расположение других либо попыткой; подражать и следовать их поведению. Солидарность более добровольна, чем согласие, однако ее корни лежат в ценностях и стремлениях конкретного человека. Люди более уязвимы, когда они солидарны с кем-либо, так как зависимость может проявляться бессознательно;

- сопричастность – когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и воздействуют на них положительно. Сопричастность, не является подчинением в полном смысле этого слова, поскольку подчинение предполагает поведение, отличное от того, которое обычно свойственно человеку, когда он один. Сопричастность может существовать отдельно от солидарности. Предположим, вы не солидарны со своим начальником, и ваши отношения характеризуются неприязнью и недоверием. Вы все равно будете выполнять его приказ, если ваши действия соответствуют тем целям, которые вы лично разделяете и одобряете. Сопричастность способна объяснить, почему люди ведут себя в соответствии с мнением группы или общественными нормами, но, в

отличие от классического подчинения, такое поведение не требует от вас изменения своих обычных взглядов и поступков.

Сплоченность – заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе. Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем степень сплоченности может меняться.

Несмотря на то, что сплоченность является очень важным фактором, группе необязательно быть сверхсплоченной для того, чтобы выжить. Участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности.

На рис. 36 показаны факторы, влияющие на сплоченность группы, и те результаты, к которым приводит сплоченность [55; 61].



Рисунок 36. Причины и последствия сплоченности группы

Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Кроме того, объективные и субъективные факторы могут стимулировать ресурсы, необходимые для их достижения.

Сотрудничество стимулируется поощрением группы за достигнутые результаты. Когда организация поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода – конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации: люди будут скрывать информацию, отказывать в поддержке или принимать модель поведения, которая давала бы им преимущество по сравнению с другими.

Неправильная система поощрений также может привести к неблагоприятной для организации конкуренции. Два подразделения компании могут эффективно конкурировать, если они имеют идентичные ресурсы и работают независимо друг от друга.

Сотрудничество устанавливается очень легко, если работники понимают общие цели и имеют единую систему вознаграждений. Групповое вознаграждение является мощным стимулом к сотрудничеству. Независимо от индивидуального вклада, если поощряется вся группа, то это способствует обмену идеями, повышению интенсивности труда, вовлечению каждого работника в общее дело.

Эффективная связь между людьми означает понимание между вовлеченными в работу людьми и их доступность друг для друга. Но понимание и доступность сами по себе не гарантируют возникновения ни конкуренции, ни сотрудничества.

Так, понимание того, что некоторые люди злы и враждебны по отношению к окружающим, может привести как к конкуренции с ними, так и к сотрудничеству с теми, кто их окружает, но может остаться

просто информацией, которая не имеет никаких последствий. Понимание и доступность являются необходимой, но недостаточной предпосылкой для сотрудничества. Хорошая связь не гарантирует сотрудничество, но плохая связь, скорее всего, будет препятствовать ему.

При выполнении сложных заданий людям необходимо давать и получать больше информации. Все это увеличивает необходимость взаимодействия, в то время как работники более независимы при выполнении простой задачи.

Сравним машбюро с маркетинговым отделом. Машинистки могут работать по отдельности, и взаимосвязь между ними необязательна. Перед маркетинговым отделом стоит более сложная задача. Маркетинговые и технологические проблемы тесно переплетены, и все работники отдела взаимосвязаны на всех стадиях выполнения задания. Каждый член группы знает о работе других столько, сколько необходимо для того, чтобы предотвратить дублирование и не тратить лишних усилий. Когда условия изменяются, сотрудники должны держать друг друга в курсе дела.

При этом, сотрудничество является эффективной формой взаимодействия в следующих условиях: сложная задача; взаимодействие необходимо; высока взаимозависимость членов группы.

Конкуренция может быть эффективнее сотрудничества в условиях: задача не является сложной; взаимодействие не нужно; задачи, решаемые членами группы, не связаны между собой. Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия.

Рассмотрим, как взаимодействие и отношения между членами группы влияют на их эффективность и чувство удовлетворения результатом своего труда.

Модели взаимодействия и восприятия:

- члены сотрудничающих групп стараются больше помочь друг другу в выполнении задания, у них чувство взаимопомощи больше развито, чем в соревнующихся группах;
- они более согласованно ведут себя, более внимательны по отношению друг к другу;
- для них характерны коллективные обсуждения, развитие различных видов сотрудничества;
- отношения в них доброжелательнее, а подчинение строже, чем в соревнующихся группах;
- члены сотрудничающих групп более благоприятно оценивают достижения своих коллег и их вклад в выполнение задания.

Восприятие – воспринимающая (перцептивная) деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является образ как целостное психологическое представление о стимуле (предмете, событии и т.д.), с которым человек сталкивается в реальной жизни (рис. 37) [55; 61].

К основным свойствам восприятия как когнитивного (познавательного) социально-психологического процесса следует отнести следующие:

- предметность;
- структурность;
- активность;
- апперцептивность;
- контекстность;
- осмысленность.

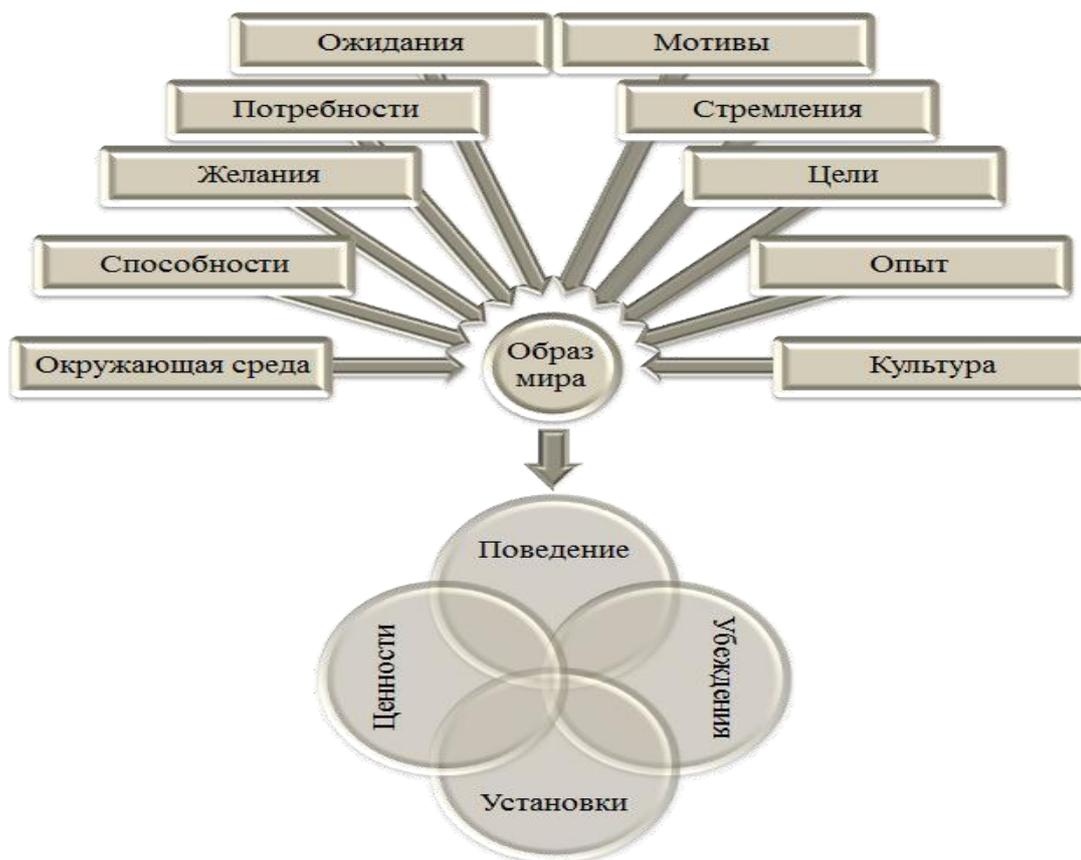


Рисунок 37. Роль восприятия в поведении человека

В одном из исследований был проведен анализ поведения двух членов разных типов групп при удачном и неудачном выполнении задания. Когда поставленная цель была достигнута, члены обеих типов групп приписывали успех себе. При неудаче наблюдалась другая картина.

В сотрудничающих группах неудача приписывается коллегам. Если цель не достигнута, в соревнующихся группах это объясняется ситуацией и сложившимися условиями. Отнесение неудачи на счет коллег, а не ситуации может зависеть. От характера соревнования внутри группы. Если человек работает независимо или конкурирует со своими коллегами, он склонен объяснять неудачу ситуацией. Если же он

сотрудничает или взаимодействует внутри группы, он скорее обвинит своих коллег.

Сотрудничество приводит к лучшему исполнению заданий, которые требуют взаимодействия. Например, взаимодействие и связь необходимы для группы, занимающейся разработкой нового товара, поскольку члены группы должны обмениваться информацией, координировать свои планы и действия, помогать друг другу.

В случае с продажей товаров ситуация иная, так как продажа будет более эффективной при умеренной конкуренции. Действия продавцов эффективны при малом взаимодействии их друг с другом. Однако необходимо быть осторожным, чтобы отсутствие сотрудничества не ухудшило результаты работы в целом. Конкуренция может привести к сокрытию информации, необходимой для успеха продаж.

В сотрудничающих группах на работников оказывается большее давление для достижения цели. Сотрудничающие группы показали себя более эффективными, чем соревнующиеся группы, так как выполняемые ими задания требовали взаимодействия. Результат ухудшается, если стороны слишком остро конкурируют, подозрение и враждебность являются нежелательными побочными эффектами такой конкуренции.

Не всегда верно, что члены сотрудничающей группы чувствуют большее удовлетворение от результата своего труда, чем члены соревнующейся группы. Большое число исследований указывает на то, что чувство удовлетворенности основывается на ожиданиях работников и вознаграждении, которое они получают.

Именно вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, а оно различно в обоих типах групп. В сотрудничающих группах работник

вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками.

Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество. Каковы, например, достоинства таких групповых методов принятия решений, как метод мозгового штурма, электронный митинг и др.?

К достоинствам метода группового принятия решений отнесем:

- разносторонний опыт;
- множественность вариантов;
- лояльность (готовность выполнять решения);
- законность;
- минимальный субъективизма.

При групповом принятии решений также могут возникать и проблемы:

- «размытая» ответственность;
- соглашательство;
- доминирование отдельных членов группы;
- групповые формы работы также предъявляют жесткие требования к коммуникации;
- увеличение времени для принятия решений.

Групповому принятию решений следует отдать предпочтение, когда важны демократичность принятия решений и широкое участие всех членов группы в изыскании резервов для достижения поставленной цели.

Индивидуальное принятие решений будет более эффективным в тех случаях, когда решение должно быть принято и сжатые сроки и необходима персональная ответственность за его последствия.

Для объективной оценки работы друг друга следует:

- начинать с положительного;
- не критиковать работника как личность;
- концентрироваться на фактах;
- контролировать эмоции;
- говорить о том, что находится в сфере контроля;
- стремиться к взаимопониманию и сотрудничеству [55; 61].

Таким образом, эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими, являясь членом группы, в рамках которой он работает.

Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач. Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

Ключевые аспекты группового поведения в организации представлены на рисунке 38

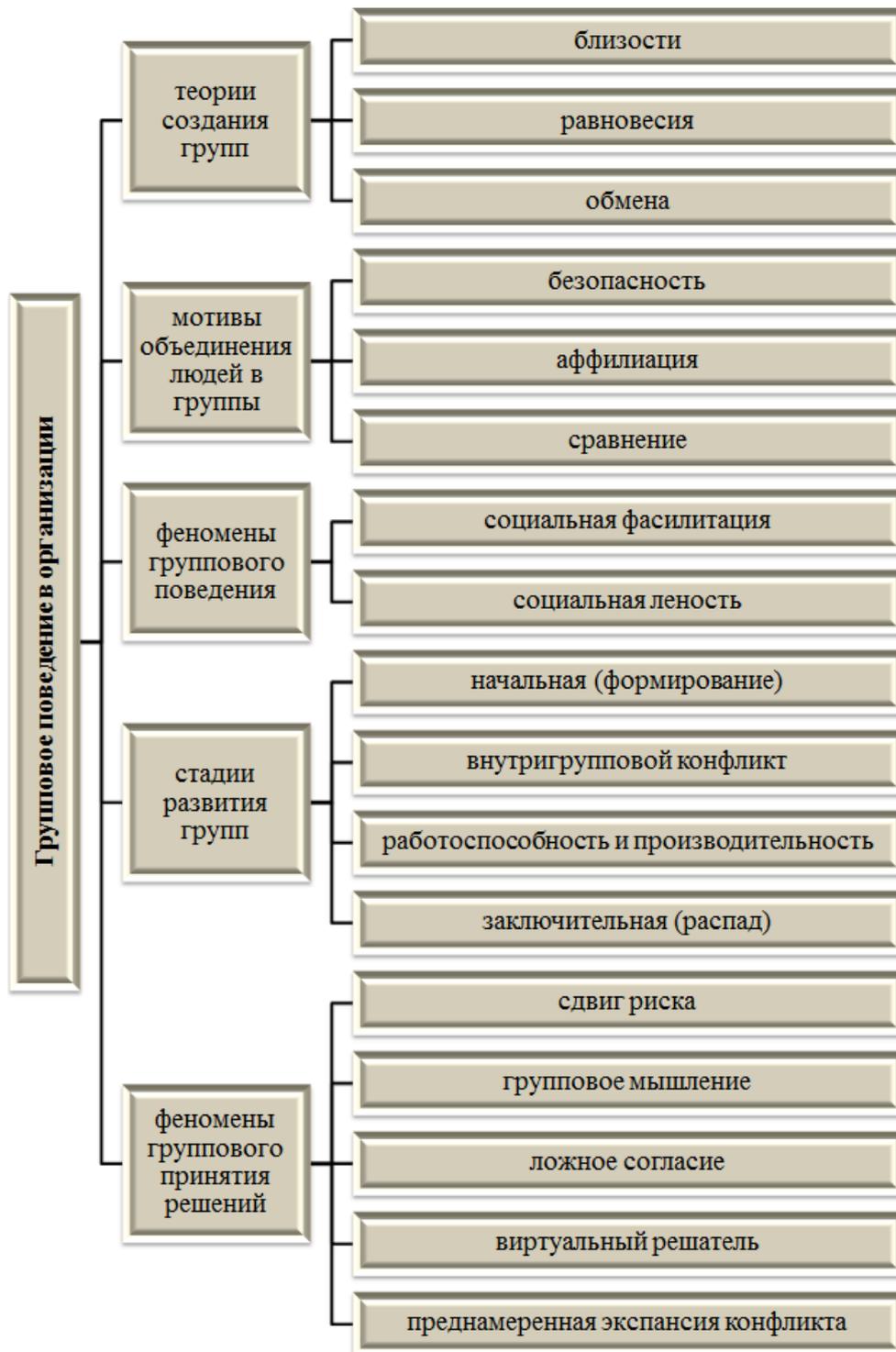


Рисунок .38 Групповое поведение в организации

Вопросы для самоконтроля

1. Восприятие и установки личности.
2. Роль и значение мотивации в управлении организацией.

3. Основные понятия, содержание и практическая реализация современных теорий мотивации.
4. Оценка уровня мотивации сотрудников (А.У. Хайэм).
5. Мотивационный профиль (Ш. Ричи, П. Мартин)
6. Сущность и виды карьеры.
7. Управление карьерой.
8. Система служебно-профессионального продвижения.
9. Работа с кадровым резервом.
10. Современные оценки феномена лидерства.
11. Менеджер и лидер.
12. Обучение лидеров.
13. Психология влияния и власти.

ГЛАВА 6. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Понятие, структура и сущность организационной культуры

Проблема организационной культуры предприятия и меры ее влияния на трудовой потенциал предприятия и каждого его работника, начиная с конца XX в., рассматривается как одна из самых актуальных для организационного поведения.

Организационная культура может быть определена как образ действий, характерный для работников организации и включает в себя признаваемые всеми ценности, идеалы, обычаи и ритуалы, не позволяющие поддаваться любым капризам рынка или руководства. Какова культура, таков и работник. Усвоение корпоративной культуры – это процесс осознания целей организации и формирования соответствующих этим целям поведенческих установок работников. Человек с иной корпоративной культурой может быть неэффективным, несмотря на все его таланты и старания.

Часто успешную деятельность организации напрямую связывают с ее культурой. Ведь главный показатель хорошего положения дел в организации – способность привлекать, заинтересовывать и удерживать талантливых сотрудников.

Руководители организаций говорят, что культура – важнейший механизм, помогающий им повышать эту способность. Как идентифицировать культуру? Можно ли создать культуру, соответствующую стратегии? Как управлять культурой и как изменить ее?

Термин «организационная культура» возник относительно недавно. Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней появился у западных исследователей в начале 80-х гг. XX в., после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм.

В ходе исследования было установлено, что «успех названных фирм определялся скорее ценностями компании, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личного свойства, чем завоеванными позициями в конкурентной борьбе; скорее пониманием ситуации, чем располагаемыми ресурсами [55; 61].

Следует отметить, что организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Культура представляет собой не записанную и не материальную, но хорошо ощущаемую сторону деятельности организации.

Культура затрагивает каждого, но часто не принимается во внимание. Одним из важнейших аспектов управления организацией является формирование и поддержание определенного типа организационной культуры.

В этом контексте, успех организации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым она живет, ее общей культурой и духовным миром.

Под организационной культурой понимают:

– систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации [55; 61];

- основу жизненного потенциала организации;
- совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом (античная культура, средневековая культура);
- сферу человеческой деятельности, связанную с искусством, литературой, просветительской работой (деятели науки и культуры);
- уровень развития чего-нибудь, степень соответствия образцам (культура речи, поведения, культура труда);
- просвещенность, образованность, воспитанность;
- набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и предлагается новым членам как правильный;
- приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности [55; 61].

Опыт показывает, что процветающие компании обладают высокой организационной культурой. По существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой.

Откуда появилась у компании данная культура? Существует три основных пути формирования организационной культуры:

- культура, заложенная основателем фирмы (Walt Disney Company);
- культура, сформировавшаяся постепенно, в ходе конкурентной борьбы (Coca-Cola);

– культура, привнесенная и сформировавшаяся менеджерами сознательно (изменения, произошедшие с филиалом компании General Motors в г. Фримонт).

Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации с совокупностью их духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации – все это отражает культуру организации, отличает одну организацию от другой и существенно влияет на развитие и выживание организации в долговременной перспективе.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру организации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; с другой – она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В основе организационной культуры лежит философия организации, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия.

При разработке философии организации необходимо учитывать:

- национальный состав сотрудников;
- количество работающих;
- культурный уровень персонала;
- региональную специфику;
- тип производства (отрасль);

– уровень жизни.

Именно философия организации является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием ее организационной культуры. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов.

Пренебрежение философией организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем – к кризису и разорению.

В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так, появился английский, американский и японский опыт [55; 61].

С одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; с другой – организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности.

Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая и обеспечивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в случае утраты значения первоначальных целей или смены направления деятельности.

Организационная культура тесно связана с общей, национальной культурой, поскольку организация – часть общества, являющаяся носителем общей культуры.

В целях преодоления межнациональных барьеров на высокопродуктивных фирмах постоянно ведется изучение национальных культур, традиций и других особенностей разных стран. Общие фирменные мероприятия планируются с учетом национальных праздников, традиционных ценностей.

Так, в основе организационной культуры на предприятиях Японии лежат не только инициатива, самостоятельность, отличное выполнение порученной работы, подчинение порядку, ответственность за порученное дело, но и традиционные конфуцианские ценности, задающие ориентиры поведения.

Яркий пример тому одна из концепций организационной культуры, много лет с успехом реализуемая в компании Matsushita Electric Industrial, – концепция «самостоятельной ответственности». Эта концепция исходит из того, что главным лицом в трудовом процессе, «героем событий» должен быть не тот, кто ставит задачу, а тот, кто ее выполняет. Лишь тогда его действия будут определять совесть, убеждения, смелость, а в содержание работы будут вложены способности, знание и желание [55; 61].

Понятие культуры за последние годы существенно переосмыслено и стало намного шире понятия философии организации. Ключевым понятием организационной культуры является «человеческая среда», так как культура рассматривается как продукт взаимодействий, происходящих в этой среде.

Эти взаимодействия происходят между:

- фирмой и коллективом в целом;
- фирмой и отдельным индивидуумом – участником организации, обладающим спектром индивидуальных интересов и

потребностей;

– фирмой и ее внешней средой, предъявляющей свои требования к жизнедеятельности фирмы.

Организационная культура – это зачастую результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые выработаны предыдущим опытом.

Безусловно, важнейшими источниками формирования организационной культуры являлись основатели известных фирм: Г. Форд (Ford), Т.Дж. Ватсон-ст. (IBM), К. Мацусита (Panasonic), М. Ибука и А. Морита (Sony), В. фон Сименс (Siemens), У. Дисней (Walt Disney Company), У.Р. Хьюлетт и Д. Паккард (Hewlett-Packard) и др.

Это яркие личности, оказавшие влияние на становление и развитие организационной культуры своих фирм, ставших компаниями мирового класса.

Организационная культура лежит в основе норм, набор правил и предписаний организационного поведения, которые каждая организация разрабатывает для управления повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. Пока новички не освоят эти правила, они не смогут стать полноценными членами организации.

Культура организации проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере офиса и пр.

Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения

с внешней средой. Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты.

Почти всегда присутствует «базовая идеология», которую принимают все члены организации:

- ценности, ориентирующие индивидуума на его отношения с окружающими;
- символика, с помощью которой основные ценности организации передаются членам организации.

Ценностные ориентиры передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Многие организации имеют специальные документы, где они описывают свои ценности и ориентиры.

Организационная культура всегда является оригинальной смесью ценностей, присущих отдельным людям, структурным подразделениям, менеджменту организации, этнической среды и т.п. [55; 61].

Американские эксперты в области менеджмента Томас Дж. Питерс и Роберт Г. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей организационной культуры, которые обеспечивают компаниям успех (рис. 39).



Рисунок 39 Ценности организационной культуры успешной компании

Большой вклад в изучение организационной культуры сделал нидерландский социолог Герард Хендрик Хофстеде. Он решил изучить, насколько схожи или различны культуры в разных странах, разработал методику исследования и провел его в конторах IBM в 40 странах. В общей сложности он получил 116 тыс. анкет и проанализировал их.

Первоначальные результаты исследования были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур:

1) неприятие неопределенности – относится к степени комфорта людей в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Люди, которые не придают большого значения неопределенности, чувствуют себя уютно, даже если не

уверены в своем будущем;

2) мужественность – женственность – сильное мужское начало в культуре означает настойчивость, доминирование и независимость, сильное женское начало в культуре свидетельствует о взаимозависимости, сострадании и эмоциональных суждениях.

Г.Х. Хофстеде употребил термин «мужественность» для обозначения того, в какой степени в культуре делается упор на настойчивость, доминирование и независимость. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления:

- роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины – ведомыми;
- мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость;
- женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимозависимость, сострадание и эмоциональная открытость.

Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются следующих убеждений:

- роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов;
- качество жизни важнее личной результативности и видимых достижений. Работу в обществе можно разделить с учетом названного аспекта;

3) индивидуализм – коллективизм – индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов, при коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп. Названный аспект относится к тому, склонны ли

нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов;

4) дистанция между людьми, имеющими различный статус, – этот аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц.

В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минимальное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие трудящихся в управлении.

Если организационная культура уже сформировалась, то ее поддержка возлагается на службы управления персоналом. Для поддержания организационной культуры важнейшую роль играют следующие три фактора: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена и методы адаптации персонала к организационному окружению.

Целью отбора персонала является подбор людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнять работу. Предпочтение отдается людям, которые в наибольшей степени совместимы с организационной культурой [55; 61].

Деятельность руководящего звена оказывает сильное влияние на организационную культуру. Руководители среднего звена устанавливают нормы и правила поведения в зависимости от предложений высших руководителей.

Нидерландский психоаналитик, специалист в области менеджмента и управления персоналом Манфред Ф.Р. Кетс де Врис и канадский экономист Дэниел Миллер провели пока единственный опыт

перенесения на организацию психопатологических критериев, используемых в отношении отдельных личностей. Они установили, что во всех «больных» организациях прослеживается тенденция к тому, что один или два человека из состава высшего руководства задают тон на предприятии, определяют стратегию и создают особый структурный климат.

Если дочерние предприятия не располагают сильной личностью в руководстве, то в них начинают проявляться как минимум невротические способы поведения, которые являются следствием процессов, происходящих в центральном органе. Исходя из этого положения, авторы выделяют следующие виды организаций:

1) параноидальные – сотрудники используются для сбора информации, выявления внутренних и внешних опасностей. Стратегия этой культуры – «как-нибудь да выкрутимся», что недостаточно для постановки самостоятельных задач. Не допускаются спонтанные действия, установки делаются в основном на защиту.

Характеристики:

- недоверчивость и страх;
- чрезмерный контроль и наблюдение;
- концентрация власти наверху;
- холодный и рациональный климат;

2) принудительные – решающую роль в них играет иерархия и служебное положение. Эти организации не готовы к быстрым изменениям. Они похожи на неповоротливых монстров и могут функционировать долгие годы по инерции.

Характеристики:

- любовь к мелочам;

- стремление к постоянному совершенствованию;
- ошибки избегаются любой ценой;
- информация накапливается за многие годы;
- рынки сбыта услуг четко определены;
- в основе работы лежит утвержденный план;
- решения принимаются через многочисленные инстанции;

3) драматические – философия руководителя: «Это моя организация, что хочу, то и делаю», «Главное, чтобы все знали, кто здесь хозяин». Если даже удастся преодолеть хаос, то рано или поздно такая организация обречена на неуспех.

Характеристики:

- рабочий процесс – драматическое представление;
- все гиперреактивны;
- приветствуются отвага, риск;
- информация не обязательна для принятия решения;
- отсутствует системность и контрольные механизмы;
- рабочий процесс – непредсказуемая гонка;
- долгосрочные стратегии не разрабатываются;
- принятие решений заменяется внезапными идеями руководства;

4) депрессивные – создается мощная бюрократическая структура, поддерживающая существующие порядки. Настоящий руководитель отсутствует, серьезных решений никто не принимает. Высшее руководство – пассивные функционеры, распространяется чувство беспомощности и бессилия. Представления работников: «Нет смысла пытаться изменить ход вещей, мне все равно это не удастся». Это организации, желающие удержаться за счет вчерашних разработок и методов.

Характеристики:

- пассивность;
- отсутствие уверенности в будущем;
- консерватизм;
- главное убеждение – как-нибудь продержаться;
- минимизация риска;
- апатия;

5) шизоидные – они в значительной степени зависят от своих руководителя, который кажется окружающим холодным, отрешенным, замкнутым и даже страшноватым. Он лишен контактов, беспомощен в экстремальных ситуациях и скрывается под маской неприступности. Вакуум в руководящем звене и отсутствие четких указаний – это характеристика высшего руководства. Среди руководителей среднего звена кипит жизнь, они стараются завоевать благорасположение и внимание руководителя, решают личные цели, ревностно охраняют государство в государстве, карьеристы процветают.

Образ мыслей руководителя: «Человеческие отношения недолговечны, реальность слишком быстро меняется и невозможно уследить за ней, поэтому самый надежный выход – сохранять дистанцию и переложить всю ответственность на нижестоящих руководителей». С точки зрения стратегии такие организации стоят на месте.

В реальной жизни трудно встретить такие организации в чистом виде. К особенностям же этой классификации можно отнести отождествление организации с руководителем и применение психоанализа в рассмотрении деятельности организации как деятельности живого организма [55; 61].

При рассмотрении деятельности группы людей всегда необходимо учитывать психологические характеристики каждого, так как рабочий процесс почти полностью состоит из межличностного общения.

Как же обстоит дело с успешными руководителями? Что они предпринимают, чтобы не приближаться к уже описанным опасным категориям? Их тактики поведения оказываются совершенно обычными и содержат общеизвестные положения.

Такие руководители реально оценивают себя и уверены в своих действиях. В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам.

Решающим по своим последствиям оказалось открытие, что позитивное самовосприятие и уверенность в себе, в конце концов, приводят к оптимизму окружающих. По большому счету, это и есть задача руководителя – заражать своим оптимизмом окружающих.

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

6.2. Основные атрибуты организационной культуры

Когда речь заходит об организационной культуре, нередко ее воспринимают в более узком смысле, как фирменный стиль. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступке клиенту.

Однако, организационная культура должна быть согласована со стратегией компании. Например, как заставить организации и физических лиц платить налоги? Можно просто принудить. А можно сформировать культуру. Если первое осуществимо за считанные минуты, то на второе могут уйти годы или даже десятки лет. Здесь можно применить такие методы, как:

- реклама;
- прозрачность бюджета и государственной политики;
- соблюдение дисциплины в бюджетных институтах;
- отсутствие коррупции среди чиновников.

Миссия, цели, ценности, функции, потребности и т.д. – все формируется и реализуется в человеческой среде, которая и формирует организационную культуру предприятия.

Цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И, наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность.

Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта. Ценность организационной культуры заключается и в том, что она является мотивирующим фактором для сотрудников. Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом.

Если рассматривать иерархию потребностей по А.Г. Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и принадлежности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей [55; 61].

Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации. В связи с этим организационная культура базируется на признаках, представленных в табл. 28.

Таблица 28. Признаки организационной культуры

Признак	Сущность
Всеобщность	Организационная культура пронизывает всю структуру, охватывает все виды действий и формирует микроклимат в организации
Неформальность	Действие организационной культуры не связано с официальными распоряжениями, установленными в приказном порядке и является причиной того, что результаты ее воздействия невозможно измерить и оценить
Устойчивость	Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил, принятых в обществе, требующих длительных усилий со стороны управляющих, но когда она сформирована, то приобретает характер традиций и сохраняет устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации, что может стать тормозом

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Организационная культура выполняет целый ряд функций, приведенных в табл. 29.

Таблица 29. Функции организационной культуры

Функция	Сущность
Охранная	Создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий
Интегрирующая	Усиливает систему социальной стабильности, при этом организационная культура является социальным клеем, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения
Регулирующая	Формирование и контроль форм поведения и восприятий, целесообразные с точки зрения данной организации
Замещающая	Замещение формальных механизмов и отношений сильной организационной культуры на неформальные, экономя на издержках управления
Адаптивная	Безболезненное вхождение новых сотрудников в социальную и производственную системы организации и в действующую систему отношений, что усиливает их преданность
Образовательная и развивающая	Позитивное воздействие высокого уровня организационной культуры на воспитание, повышение общего уровня образования в организации, тем самым улучшая человеческий капитал и систему социальной стабильности
Функция управления качеством	Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции
Ориентирующая	Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло
Мотивационная	Усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей
Имиджевая	Формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением. Но нельзя забывать, что

организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной.

Организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, компания должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии.

Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У организационной культуры нет другой цели кроме гармоничного развития компании.

Как ранее подчеркивалось, определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне играют лидеры организации. Ясно, что этого недостаточно.

Успешные компании пользуются совокупностью инструментов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. Важнейшие из них представлены на рис. 40



Рисунок 40. Совокупность инструментов организационной культуры

Принципы отбора персонала. Именно лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе – все это действенные механизмы поддержания организационной культуры.

Методы социализации. При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование и пр.

Так, в компании Procter&Gamble претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью. Как бы ни был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники должны адаптироваться к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации проходит в несколько этапов:

- предварительная стадия – сотрудник знакомится с работой и организацией до поступления на работу;
- стадия непосредственного начала работы – оценивает и сравнивает свои ожидания с реальностью;
- стадия непосредственной адаптации – стадия согласования своих интересов и ожиданий с новой реальностью.

Обучение персонала. С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и

внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение – важнейший фактор развития организационной культуры.

Структура организации. Организационные структуры – важный фактор поддержания культуры в организации. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной.

Обустройство рабочих мест и мест отдыха. Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации и должны гармонизировать с организационной культурой, соответствовать ей [55; 61].

Существуют разные подходы, с помощью которых можно сравнивать и идентифицировать организационные культуры различных организаций. Так, американский ученый в области менеджмента Стивен П. Роббинс выделяет для сравнения различных культур десять характеристик:

- степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- готовность работника пойти на риск;
- координация и согласованность действий людей внутри организации;
- помощь и поддержка со стороны управленческих служб;
- виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления сотрудника со своей фирмой;
- степень учета выполненных работ и система поощрений;

– готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;

– соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями [55; 61].

Оценивая организации по этим характеристикам, можно составить мнение об организационной культуре.

Успешная организационная культура невозможна без различных атрибутов, в которую входят следующие:

1) традиции и обычаи – являются индикатором уровня сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда можно отнести и кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений;

2) ценности – ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством – все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается как рядовыми покупателями при очередных покупках, осуществляемых в магазинах, так и крупными компаниями, работающими с поставщиками;

3) стиль руководства:

– авторитарный – для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоличие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Г. Форд,

который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903);

4) демократический – Альфред Причард Слоун, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом была компания Ford. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, А.П. Слоун вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг. XX в.;

5) символика – посредством символики осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся:

- фирменный стиль;
- логотип;
- торговый знак;
- слоган (девиз);
- цветовое решение в рекламе;

6) деловой этикет – многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы и его соблюдение индивидуальны. Вас могут уволить из McDonald's при опоздании на 5 минут, но не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора [55; 61].

Таким образом, в теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы (цеха), компании, корпорации в целом, управления. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как McDonald's, IKEA, IBM, где определенный цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:

- фрагментарным – усвоение наиболее ярких правил;
- ассоциированным – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- выстраданным – принятие всех формальных и неформальных правил организации.

6.4. Типы и виды организационных культур

Типологизация и взаимосвязанная с ней диагностика организационных культур представителями разных подходов рассматривается неодинаково.

С позиции феноменологического подхода организационная культура не является фактором, непосредственно программирующим поведение индивидов в организации, а скорее, фактором, обеспечивающим условия согласованного восприятия реальности и группового поведения.

Критика исследований в рамках данного подхода сводится к их высокой субъективности, необоснованности заключений, высокой сложности сравнения результатов [55; 61].

Согласно рационально-прагматическому подходу, организационная культура является одной из атрибутивных характеристик организации, что допускает возможность влияния на ее формирование и совершенствование.

Организационная культура рассматривается как инструмент достижения организационных целей и оценивается с позиций эффективности, т.е. возможностей достижения этих целей. Именно такое видение природы организационной культуры и ее функций получило широкое распространение среди практикующих менеджеров.

Однако, исследователи продолжают создавать типологии, поскольку они дают преимущества для работы, а именно:

- возможность сравнивать, сопоставлять культуры;
- эмпирический материал может оказаться эвристическим по отношению к внешне наблюдаемым вещам, процессам;
- валидность классификаций может быть проверена;
- возможность идентификации присущей системы ценностей с совместимым типом организационной культуры.

Американские эксперты в области менеджмента и организационного поведения Терренс Э. Дил и Аллан А. Кеннеди построили типологию организационной культуры на одном логическом основании – отраслевой специфике компаний.

Авторы отмечают, что в организациях, принадлежащих к одному и тому же сектору рынка, складывается один и тот же тип культуры. Для дифференциации культур они выбрали две характеристики:

- степень риска, связанного с деятельностью организации;
- скорость получения организацией и ее работниками обратной связи или оценки принятых решений.

На основе этих признаков они выделили четыре типа корпоративных культур в зависимости от вариантов высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи (рис. 41) [55; 61].

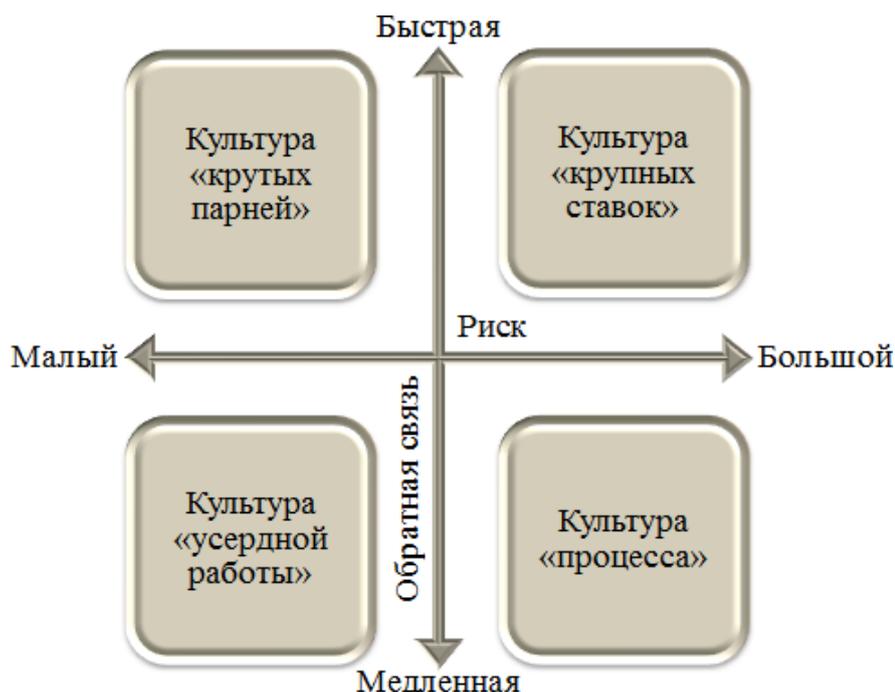


Рисунок 41 Типы организационных культур по Т.Э. Дилу и А.А. Кеннеди

Культура «крутых парней». Присуща предприятиям, где высокий риск деятельности сочетается с быстрой отдачей. Правильность или ошибочность принятых решений выявляются практически сразу после их внедрения. Иногда вложения могут окупить себя в течение одних суток, но если дело прогорит, то существует риск не только не получить выгоды, но и потратить дополнительные средства, чтобы возместить понесенный ущерб. Обычно компании с такой культурой, стремительно добиваясь успеха, так же быстро терпят поражение. Наиболее типичными представителями такого рода организаций являются:

- рекламный бизнес;
- телевидение;
- кино;
- спорт;
- индустрия развлечений;

- консалтинговые услуги;
- производство косметики;
- строительство.

Сильными сторонами данной культуры являются:

- забота о «звездах»;
- умение рисковать;
- культ работоспособности.

Недостатки состоят в:

- ориентации на быструю выгоду, которая не оставляет возможности долгосрочных капиталовложений;
- нежелании сотрудничества и конкуренция между сотрудниками;
- засилье тех, кто умеет «срывать куш»;
- пренебрежении к талантливым людям и профессионалам;
- высоком уровне текучести кадров.

Лидеры таких организаций склонны к жестким взаимоотношениям, они индивидуалисты и максималисты в бизнесе. Здесь выживают только сильнейшие – люди, которые способны отстаивать свое мнение, выдержать постоянно высокий темп работы, которые не боятся рисковать и настойчиво стремятся к достижению цели.

Сила работников этих фирм в высокой способности воспринимать инновации, слабость – в том, что они не учитывают прошлый опыт, живут только настоящим, не стремятся к кооперации усилий.

Для их стиля жизни характерны следование последним веяниям моды, склонность к словесным и спортивным противоборствам. Бешеный темп работы, необходимость принятия быстрых и точных решений сильно истощают, и люди нередко выбывают из такого бизнеса, даже не достигнув среднего возраста.

Культура «усердной работы». Складывается на предприятиях, которые характеризуются низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Для наиболее успешной конкуренции служащие поддерживают высокий уровень активности, выполняют большой объем работы. Если все выведено на высокий уровень активности, предприятие выживает, но стоит только снизить темп работы, тут же начинаются проблемы.

Наиболее яркими представителями данной культуры являются:

- торговля недвижимостью;
- торговля автомобилями;
- производители офисной техники;
- торговля большими партиями товаров массового производства;
- франчайзинговые организации.

Данная культура – это мир торговых организаций, где господствует принцип «клиент всегда прав». Быстрое и качественное обслуживание является главным лозунгом такого типа организаций. Для лидеров подобных организаций характерны высокие навыки в области продаж, командный подход к решению проблем, дружелюбие.

В этой сфере способны выжить люди, умеющие доказать, что их товар самый лучший: и не важно, какую тактику они применяют - личного общения или рекламы производимого товара.

Сильные стороны:

- умение вовремя отреагировать на любые изменения рынка;
- сплоченность;

Положительной стороной работников является умение сотрудничать в широком диапазоне работ, отрицательной – отсутствие

аналитических навыков, скороспелость выводов, отсутствие перспективного взгляда на бизнес.

Для их жизненного стиля характерно стремление к коллективному досугу, предпочтение командных игр.

Культура «крупных ставок». Формируется на предприятиях, которые сочетают в своей деятельности высокий риск с низкой отдачей. Иногда проходят долгие годы, прежде чем можно будет понять, правильными ли были принятые решения и предпринятые действия. Здесь в работу втягиваются очень крупные суммы, которые вкладываются в разработки новых проектов, поиски земельных ресурсов и другие крупные мероприятия.

Типичными представителями данной культуры являются:

- нефтяные компании;
- горнодобывающая промышленность;
- вложения в новые технологии;
- металлургия;
- разработки месторождений;
- инвестиционные банки; архитектурные фирмы;
- медицинские разработки;
- химические концерны;
- оборонная промышленность;
- космическая техника.

Лидеры такой культуры имеют долгосрочную ориентацию, нацелены на надежные системы контроля, являются компетентными специалистами. Цена принимаемых решений очень высока: каждое из них многократно обдумывается и обсуждается, деловые совещания могут затягиваться даже не на часы, а на несколько дней.

Сильными сторонами культуры являются:

- фундаментальность подхода к решению проблем;
- нацеленность на открытия и солидные разработки, укрепляющие не только финансовое положение отдельных личностей, но и экономику страны;
- высокая и продолжительная прибыль (одно большое вложение – и обеспеченность на всю жизнь).
- Слабость данного типа культуры проявляется в следующем:
 - именно научные разработки и долгосрочные проекты получают наименьшие инвестиции;
 - далеко не все проекты приносят прибыль;
 - лидерами таких организаций люди становятся только во второй половине жизни, когда уже пройдены почти все этапы карьеры.

Сильная черта сотрудников – генерирование научно-технических идей, слабые черты – медлительность, низкая чувствительность к краткосрочным колебаниям, слабые навыки управления денежными потоками. В жизненном стиле и личной жизни сотрудников таких организаций воплощаются идеи иерархических отношений.

Культура «процесса». Складывается в таких организациях, в которых почти не существует риска, но и прибыль также незначительна. На таких предприятиях работники концентрируют внимание на самой работе и процессе деятельности, а не на ее результатах.

Здесь преобладает бумажная работа, переворачиваются горы документов, которые похожи один на другой, зачастую годовые отчеты просто переписываются с прошлогодних. Все оформлено в рамки, таблицы, планы, большей части которых не суждено осуществиться.

К компаниям с культурой «процесса» относятся:

- фармацевтические фирмы;
- крупные государственные организации;
- правительственные структуры;
- банки и страховые компании (в западной экономике).

Лидеры этих организаций осторожны, точны и внимательны, действуют в рамках установленных процедур.

Сотрудники отличаются стремлением к порядку и систематизации деятельности. В данной культуре лучше всего приживаются люди, которые умеют вести себя непосредственно в таком искусственном мире. Люди, которые проработали в подобных организациях несколько лет, столкнувшись с действительностью, чаще всего не знают, как поступить: они привыкли к своему внутреннему миру и не видят реальности событий в истинном свете.

Сильные стороны:

- постоянство трудовой деятельности;
- сохранение рабочих мест;
- стабильность привилегий (по сравнению с другими сферами).

Слабые стороны:

- бюрократизм;
- стремление работников перекладывать работу друг на друга;
- значительный объем рутинной и никому не нужной работы.

Слабые стороны сотрудников определяются обилием ограничений, монотонностью и однообразием работы. В этой культуре существует деление на ранги, которые необходимо заслужить. Первый присваивается при поступлении на работу, остальные присваиваются в процессе деятельности.

От ранга зависит не только статус, но и заработок, поэтому люди стремятся как можно быстрее пройти по этой лестнице, заслужить уважение и увеличить свой доход.

Четыре типа организационных культур выделил американский ученый в области менеджмента Джеффри А. Сонненфилд, исследуя современные практики управления. Их характеристика представлена в табл. 30.

Таблица 30 Типы организационных культур по Дж.А. Сонненфилду

Тип	Характеристика
«Академия»	Организация для людей, стремящихся продвигаться по службе и старающихся очень хорошо освоить каждую новую работу, которую они получают. Такие компании предпочитают набирать молодых выпускников университетов и колледжей, которые затем проходят большую школу практического обучения, выполняя многочисленные виды работ в своей области. Таким способом фирма готовит высококвалифицированных специалистов в своих стенах.
«Клуб»	Особое значение придается факторам лояльности фирме и соответствия ее стандартам (культуре). Учитывается возраст и опыт. Клубы готовят менеджеров широкого профиля.
«Бейсбольная команда»	Являются раем для предприимчивых и способных идти на риск, для новаторов и изобретателей. Бейсбольная команда ищет таланты всех возрастов и опыта, щедро вознаграждает их за успехи. Так как служащим предоставляется большая свобода и платятся хорошие деньги, организация постоянно пополняется новыми людьми. Примеры: частные адвокатские конторы, консультативные фирмы, рекламные агентства
«Крепость»	Отдается предпочтение стабильности и надежности. Они не обещают сотрудникам пожизненный наем, но предпочитают иметь таких служащих, на которых можно рассчитывать. Примеры: большие торговые компании, отели, фирмы, занимающиеся добычей нефти и газа

Дж.А. Сонненфилд, однако, считает, что не все фирмы можно четко отнести к той или иной категории. Некоторые имеют смешанные типы организационных культур, другие находятся в процессе их изменения. Например, компания Apple начинала с «бейсбольной команды», а затем превратилась в «академию».

Наибольшую важность и интерес представляет классификация организационных культур по системе ценностей, используемая в методике диагностики организационной культуры OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (рис. 42). Эти типы рассмотрены на примере американских фирм [55; 61].

Иерархическая (бюрократическая) культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога М. Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг.

Главной проблемой тогда стала необходимость продуктивно производить товары и услуги во все более усложнявшемся обществе. Для соответствия данному требованию времени (промышленной революции) в полной мере М. Вебер предложил развивать семь характеристик, признанных классическими атрибутами бюрократии:

- правила;
- специализация;
- система отбора по оценкам;
- иерархия;
- раздельная собственность;
- обезличивание;
- учет [55; 61].



Рисунок 42 Типы организационных культур по методике OCAI

Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции.

Вплоть до 60-х гг. XX в. фактически в любой книге по менеджменту или наукам, изучающим организацию, принималось допущение, что иерархия, или бюрократия, М. Вебера – это идеальная форма организации, поскольку она приводит к стабильному, рентабельному, массовому выпуску продукции или предоставлению услуг.

Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции организации, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы.

Совместимая с этой формой (и ее оценкой по методике OSAI) организационная культура характеризуется формализованным и структурированным видом. Эффективные лидеры такой организации – это хорошие координаторы и организаторы. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями такой организации являются четкое распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанный механизм учета и контроля. Диапазон организаций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры в США, простирается от мультинациональной сети ресторанов быстрого питания (McDonald's) до главных производственных конгломератов (Ford) и правительственных органов (таких как Департамент юстиции).

В основном иерархическая (бюрократическая) культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней и оформление в виде формализованных правил всех сторон деятельности.

Иерархическая культура достаточно широко представлена в постсоциалистических странах и свойственна практически всем правительственным органам и многим государственным (и не только) организациям.

Рыночная культура. Эта форма стала обретать популярность в конце 60-х гг. XX в. по мере того, как организации все более оказывались перед лицом роста конкуренции. Эта форма основана на ином наборе постулатов и основополагающих допущений, чем иерархия, и в

значительной мере разработана в работах американского экономиста Оливера Итона Уильямсона, американского ученого в области менеджмента Уильяма Дж. Оучи и др.

Специализируясь на изучении организаций, они установили альтернативный набор видов деятельности, который, как они утверждали, может служить фундаментом для обеспечения эффективности организационной деятельности.

Новая конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинга, ни с представлением о потребительском рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т.е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свою внутреннюю среду.

В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, расписанными задачами и централизованными решениями, организация с рыночной культурой прежде всего использует механизмы рыночной экономики. Ее главной задачей является достижение конкурентного преимущества, максимизация прибыли и завоевание значительной доли рынка.

Стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность (прибыльность).

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

- внешнее окружение – это враждебная среда;
- потребители разборчивы, заинтересованы в приобретении ценностей;

- организация занимается бизнесом в целях усиления своего положения в конкурентной борьбе;
- главная задача менеджмента – вести организацию к высокой производительности, блестящим рыночным результатам и высоким прибылям;
- предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – путь к продуктивности и прибыльности.

Примером рыночной культуры является компания General Electric. В конце 80-х гг. XX в. ее главный управляющий Джон Фрэнсис Уэлчил ясно дал понять, что если какие-то направления бизнеса не будут на своих рынках первыми или вторыми, то они пойдут с молотка.

За время пребывания на посту Дж.Ф. Уэлч-мл. купил и продал более 300 направлений бизнеса. Культура компании под его предводительством была отнесена к типу культуры, настроенной на жесткую конкуренцию под лозунгами «все или ничего» – стереотип рыночной культуры.

Рыночная культура оценивается в методике OSAI как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры таких организаций являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочные цели концентрируются вокруг конкурентной борьбы. Успех определяется в размерах рыночной доли и прибыли. Важными считаются опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке [55; 61].

Клановая культура. Данная форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм конца 60-х – начала 70-х гг. XX в. ряд

исследователей пришел к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными или иерархическими формами организационных культур в странах Западной Европы и США и клановыми формами этих конструкций в Японии.

При этом отмечалось, что японские фирмы проникнуты духом единства, сплоченностью, соучастием и ощущением принадлежности к организации. Они больше похожи на большие семьи, чем на субъекты экономической деятельности.

Вместо формализованных правил и процедур, характерных для иерархии, или конкурирующих центров прибыли (единиц бизнеса), типичных для рыночных фирм, здесь использовались коллективная (бригадная) работа, программы вовлечения наемных работников в управление и корпоративные обязательства перед ними.

О том, что эти характеристики эффективны, свидетельствовали полуавтономная работа бригад, которые получали вознаграждение на базе бригадного (а не индивидуального) подряда, самостоятельные наем и увольнение бригадами своих членов, существование кружков качества, которые поощряли рабочих высказывать предложения по улучшению собственной работы и повышению показателей деятельности компании.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что:

- с вызовами внешней среды лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников;
- потребителей лучше всего воспринимать как партнеров;
- организация должна создавать гуманное внешнее окружение;
- главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным

работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации.

Успехи японских фирм, которые приняли и реализовали эти принципы сразу же после второй мировой войны, добившись положительных результатов, исследователи США и стран Западной Европы разглядели только в конце 70-х гг. XX в.

Они смогли понять, что клановые культуры могут стать причиной успеха организации на рынке. Было установлено, что когда бурная, быстро меняющаяся внешняя среда создает менеджерам трудности при долгосрочном планировании и принятии стратегических решений, сопряженных с неопределенностью, эффективным способом координации организационной деятельности становится несомненная уверенность в том, что все наемные работники разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели.

Тем не менее, клановая культура не так широко представлена в США и странах Западной Европы, как другие три типа культур, что не в последнюю очередь связано с различием национальных культур, культур больших социальных групп Запада и Востока. Американский менталитет, основанный на индивидуализме, как основополагающей ценности, практически несовместим с клановой организационной культурой.

Клановая культура, согласно методике OSAI, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители.

Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Организация ориентирована на долгосрочную выгоду от

совершенствования межличностных отношений и придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и предупреждение конфликтов.

Адхократическая культура. По мере того как мировая экономика переходила из эры индустрии в эру информации, сформировался четвертый тип организации (организационной культуры), наиболее адекватно реагирующий на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми характеризуется мир организаций XXI в.

На этом этапе были сформированы новые базисные допущения, состоящие в следующем:

- новаторские и опережающие время решения являются ключевым фактором успеха;
- успешная организация функционирует главным образом в сфере разработки новой продукции, совершенствования услуг и осуществления перспективных исследований;
- главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и инициативы;
- адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидение будущего, готовности идти на риск при соблюдении определенной внутренней дисциплины.

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (для этого, применительно к этому) и определяет некую временную, специализированную динамичную организационную единицу.

Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады/комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам.

Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типичны неопределенность и/или перегрузка информацией.

Адхократическую организацию часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство.

Важнейшей проблемой, с которой сталкиваются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, а также быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть переходит от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени.

Организация ориентирована на индивидуализм, поощрение риска и предвидение будущего; почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.п.

Так, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как новая независимая программа действий, и для удовлетворения его требований формируется временная организационная структура. Сразу после ее выполнения структура прекращает существование.

Примером подобной организации в США можно считать агентство NASA. В течение первых восьми лет его существования формальная структура этого центра даже не рисовалась, потому что она оказалась бы устаревшей, еще не успев быть отпечатанной. Линии юрисдикции, прецеденты и политика трактовались как временные.

Названия должностей, ответственность за выполнение заданий и даже уровни подразделений иногда менялись каждую неделю. Любой блок этой организации работал как адхократическая конструкция и проявлял предрасположенность к ценностям, которые типичны для адхократической культуры. Время от времени адхократические блоки возникают и в достаточно крупных организациях, где доминирует иной тип культуры. Среди характеристик, типичных для адхократической организации, можно выделить:

- отсутствие какой-либо организационной схемы – четкой организационной структуры из-за постоянно изменяющихся полномочий, целей и функций подразделений;
- временное физическое пространство (система кабинетов и офисов);
- временные роли – возложение ответственности и освобождение от нее зависит от изменения проблем клиентов или выполняемых задач;
- творчество и новаторство – стимулируются новаторские решения проблем и создание новых способов предоставления новых товаров.

В итоге можно констатировать, что адхократическая культура, согласно методике OSAI, характеризуется как динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Эффективное

руководство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск.

Связующей сущностью организации является готовность к экспериментированию и новаторству, творческий характер труда. Важным аспектом является готовность к изменениям и ответна новые вызовы времени и внешней среды.

В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство или предоставление уникальных и оригинальных продуктов и услуг [55; 61].

У.Дж. Оучи выделил три основных вида организационных культур:

- бюрократическую – основана на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти служит должность членов организации;

- клановую – основана на внутренних ценностях организации, направляющих ее деятельность. Источником власти служат традиции;

- рыночную – характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти является собственность на ресурсы [55; 61].

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к жизни, в частности к слабому полу. Выделяются следующие виды такой культуры:

- культура джентльменского клуба – культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на той работе, которую

выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

– культура казармы – деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно;

– культура спортивной раздевалки – в ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают;

– культура отрицания различий между полами – отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

– культура ложной защиты женщин – в рамках этой культуры идея равенства подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они – жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

– культура смысленных мачо – во главу угла ставит умных и энергичных людей, умеющих в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Тех, кто не справляется, наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными [55; 61].

Также организационная культура классифицируется по ряду признаков.

По охвату организационная культура может быть разделена на:

- доминирующую – культура организации в целом;
- субкультуру – культура отдельной группы, элемента организации.

По степени формирования различают:

– сильную культуру – полностью сформированная система ценностей, которая четко определена, активно поддерживается и имеет широкое распространение. Чем больше членов организации разделяют эти ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура;

– слабую культуру – плохо сформированная и нечеткая система ценностей или частая их смена/замена. Слабая культура свойственна молодым или реорганизованным фирмам, но может существовать и в компании, имеющей значительный опыт работы, если в них отсутствует система поддержки и защиты культуры.

В обобщенном виде о такой культуре можно говорить как о более простой, более ординарной. Ее конкретные формы многочисленны, а отличия между ними определяются не обязательно целым комплексом факторов – для этого достаточно одной или нескольких наиболее ярких особенностей.

Таким образом, в настоящее время существует множество способов типизации культуры организации. Выбор той или иной типологии напрямую зависит от исследователя, который ставит перед собой определенные задачи.

Каждый хозяйствующий субъект независимо от формы собственности и вида деятельности в условиях рынка должен обладать

своей организационной культурой, которая приходит с развитием предприятия.

При выборе типологии организационной культуры необходимо руководствоваться особенностями организации (специализация, национальные особенности, ценностные ориентиры и другие критерии).

Однако любая выбранная типология представляет некую идеальную модель, которая на самом деле не встречается в реальности, но помогает судить о тенденциях, которые сформировались в организации за период ее существования и активной деятельности. Не исключено, что в одной организации могут присутствовать несколько из представленных типов культур. Причем, чем сильнее выражен один из них, тем сильнее культура организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Зачем нужны организации, как они создаются и развиваются; на каких принципах строятся; почему и как изменяются; какие возможности открывают – ответы на эти вопросы призвана дать дисциплина «Теория организации и организационное поведение».

Необходимость изучения данного курса при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конкретных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации.

Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении теории организации и организационного поведения, должны обеспечить студентам умение самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать реальные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях неопределенности. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменения функций и методов государственного регулирования и управления.

Организация – сложный организм. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Современное состояние теории организации и организационного поведения как самостоятельной, органично сформировавшейся и конструктивно развивающейся науки представляет необходимую методическую основу становления и развития самых разнообразных дисциплин общей системы познания и действия.

ГЛОССАРИЙ

Авторитаризм (фр. autoritarisme < лат. auctoritas власть, влияние) — самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный - 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Агрегировать (лат. aggregatus присоединенный) — объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

Адаптация (лат. adaptatio < adaptare приспособлять) — приспособление строений и функций организмов к условиям существования.

Аддитивный (лат. additio прибавление) — получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел - часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства - свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект не разбирали на части.

Администрация — составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

Альтернатива (фр. alternative < лат. alter один из двух) —

1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями;

2) каждая их исключают друг друга возможности.

Аспект (лат. *aspectum* взгляд, вид) — точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Аффилиация (от англ. *to affiliate* — присоединять, присоединяться) - стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса. Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию.

Беседа — метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию.

Бихевиоризм (англ. *behaviorism* < *behavior* поведение) — изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.

Бюджет — метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюрократия (от фр. bureaucratie < bureau бюро, канцелярия + гр. kratos власть, господство) — букв. господство канцелярии –1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2. орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

Вербальная информация - информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Верования — устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, не требующие соответствующих доказательств, которые люди используют при их восприятии.

Внешняя среда организации косвенного воздействия - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс.

Внешняя среда организации прямого воздействия - факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации - это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

Восприятие — единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные - это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Де... (лат. de...) — приставка, обозначающая отделение, удаление, отмену, напр.: деперсонализированный - обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) - особа, личность).

Делегирование ответственности - передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий - передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментизация — процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Деперсонализированный — обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) - особа, личность).

Деструкция (лат. destructio) — разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо.

Децентрализация — передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализация управления - передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диапазон потенциальных возможностей - это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т.д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дилетант (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) — любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).

Дилетантизм (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) — непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства.

Дискретный (лат. discretus) — прерывистый, состоящий из отдельных частей; дискретная величина - такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений; противоп. непрерывная величина.

Дихотомия (гр. dichotomia < dicha — на две части + tome сечение) - последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и так далее.

Друкер Питер Ф. (род. 1909) — американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая

основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса - это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры.

Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

Задача — определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

Знание - 1) результаты познания, научные сведения; 2) совокупность сведений в какой-либо области.

Иерархия (гр. hierarchia < hieros священный + arche власть) — 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Канал — 1) линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой.

Комитет — группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

Комитет постоянный - перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Комитет специальный - временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Коммуникабельность — способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

Коммуникации — процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации вертикальные - информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные - информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные - обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть - соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось

ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Коммуникация — 1) путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация - передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; время передачи; то, что не сказано и тому подобное) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Компенсация за действия - внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Компенсация отрицательная - реакция на поведение человека, при которой его желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих.

Компенсация положительная - реакция на поведение человека в виде вознаграждения, которое, независимо от формы, приводит к приятным для него последствиям.

Контекст (лат. contextus тесная связь, соединение) — законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или фразы.

Континуум (от лат. continuum непрерывное, сплошное) — непрерывность, неразрывность явлений, процессов.

Континуум управленческий - непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

Контроль - процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль — процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать тоже самое. К. (лат. conflictus столкновение) - столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция (лат. *conceptio*) — 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т.д.

Концепция стратегического менеджмента - система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Кооперация (лат. *cooperatio* сотрудничество) — форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Корпорация - широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Критериальная база поведения - расположение человека к людям, событиям и процессам; совокупность ценностей, разделяемых им; набор верований, которых он придерживается и принципов, которым он следует в своем поведении.

Лидер (англ. leader ведущий, руководитель) — глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Личность - характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

Менеджер (англ. manager < manage - управлять) — наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Менеджмент — 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею.

Миссия организации - цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии - ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель — представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Модель аналоговая - представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; пример аналоговой модели - организационная схема.

Модель математическая (символическая) — использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Модель Л. Портера - Э. Лоулера - комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Модель физическая - то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примеры физической модели - синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места.

Мотив (фр. motif) — побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Мотивации — психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Мотивация по принципу «кнута и пряника» — намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Навык — умение, выработанное упражнениями, привычкой.

Научение поведению - устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Неопределенность внешней среды - функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Нивелирование (фр. niveler < niveau уровень) — 1) геод. определение точек земной поверхности относительно некоторой избранной точки над уровнем моря; 2) н. астрономических и геодезических инструментов - приведение основной оси инструмента в правильное положение; 3) перен. приведение к одному уровню, сглаживание различий.

Нормы групповые - эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе.

Обогащение труда - процесс структурирования трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Обработка информации - процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка

информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Общее руководство - организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общего руководства - возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Оптимология — наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе (сформулирована Г. Хопфом (1882-1949)). Ее основная задача - анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

Организационное окружение - та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

Организация — 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. - процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одной из функций управления.

Организация неформальная - группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. - спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организация формальная - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Ответственность социальная - определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т.е. поступать социально ответственно.

Ответственность юридическая - следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

Отношение — конкретное убеждение или чувство человека в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды.

План - 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование — процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления.

Подвижность среды - скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Подразделение — составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добывающее конкретные специфических целей в рамках организационных целей.

Подсистема социотехническая - совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Политика — общие ориентиры для действий и принятия решений.

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

Правила — указания, что следует делать в конкретной ситуации.

Приверженность организации - отношение работника к организации, когда он: разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности; стремится оставаться в организации, и сохраняет данное стремление даже тогда, когда это может быть для него

невыгодно; готов не только стараться для организации, но и, если надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приемлемость роли - человек готов выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Принцип (лат. *prīncipiūm* основа, начало) — 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

Принципы — устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы менеджмента - основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления; 6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Прогнозирование — метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено

качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Производительность — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Процедуры - действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Процесс контроля - последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений - последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс связующий - деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы - принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

Процесс стратегического менеджмента - совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления - взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Разделение труда вертикальное - отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Разделение труда горизонтальное - разделение всей работы на составляющие компоненты.

Расположение — априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам, и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Решение — выбор альтернативы.

Решение интуитивное - выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решение организационное - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение, основанное на суждении, — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая

принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

Сантименты (фр. sentiment чувство) — излишняя чувствительность, проявляющаяся в словах, поступках.

Связующие процессы - процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость.

Селективный - отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация - информация, отобранная по заранее определенным признакам.

Система (гр. systema (целое) составленное из частей; соединение) — 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Система управления - состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления - тот, кто управляет, объект - кем управляют.

Систематизация информации - обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

Ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Скалярная цепь управления - ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

Социализация - процесс включения человека в организационное окружение, который в равной мере зависит как от характеристик этого окружения, так и от характеристик самого человека.

Специализация внутри предприятий - сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация международная - планомерный процесс концентрации изготовления определенной конструктивно и технологически однородной продукции на специально предназначенных предприятиях отдельных стран.

Специализация отрасли - приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия - производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно

повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

Специализация производства - форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

Спецификация (лат. *specificatio* < *species* вид, разновидность + *facere* делать) — перечисление специфических особенностей чего-либо; распределение по разрядам, классификация.

Средства достижения цели - существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации - ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

Стандарты — конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Статус (лат. *status* состояние дел, положение) — правовое положение, состояние.

Статус неформальный - позиция нахождения роли работника, придаваемая ей окружающими людьми. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

Статус формальный - позиция нахождения роли работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Стереотипизация — сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания.

Стиль руководства в контексте управления - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия; типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стимул (лат. stimulus букв. остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) — побуждение к действию, побудительная причина.

Стратегическое планирование - процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Структура организации - логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Тактика — конкретные краткосрочные стратегии.

Теория ожидания - процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Д. МакКлеланда - содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости - процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать это дисбаланс.

Технология — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Умение — навыки в каком-нибудь деле, опыт. Уметь - обладать навыком, полученными знаниями, быть обученным чему-либо.

Управление — свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная

расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных - самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делегируют ответственность за кадровую работу с линейными руководителями. Характер управления персоналом на предприятиях весьма различен. Оно простирается от чисто кадровой работы до управления человеческими ресурсами, при котором работника рассматривают в качестве капитала предприятия. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

Управление по целям (УПЦ) — метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод УПЦ помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) — объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на

возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческое обследование - методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Управляющая подсистема - уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

Фрустрация (лат. frustratio обман, расстройство, разрушение планов) — психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути достижения цели или решения задачи; переживание неудачи. Фрустрацию можно рассматривать как одну из форм психологического стресса. Различают: фрустратор (причина, вызывающая фрустрацию), фрустрационную ситуацию, фрустрационную реакцию. Фрустрация сопровождается гаммой в основном отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т. д.

Функциональный потенциал - диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления - обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают

первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции - планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Цели оперативные - исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные - цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Цели официальные - определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Цель - один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а

для организации - действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Ценности — набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация — 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления - сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Шум — любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Эволюция (лат. *evolutio* развертывание) — процесс изменения, развития.

Эволюция менеджмента - процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Элиминировать — исключать, устранять.

Эмпатия — внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпиризм (гр. *empeiria* опыт) — философское учение, признающее чувственный опыт единственным источником знаний; эмпиризм

преувеличивает роль чувственного познания, недооценивает роль мышления, научных абстракций.

Эмпирический (гр. *empeiria* опыт) — основанный на опыте.

Этика (лат. *ethica* < гр. *ethos*) — система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

Этические нормативы - система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения.

Этический - нравственный, относящийся к этике; соответствующий требованиям этики.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ДЛЯ СТУДЕНТОВ

I. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Заполните таблицу 1 «Критерии организации»

Таблица 1

Критерий	Сущность
Организация	
Наличие миссии и общей главной цели в организации	
Совместная деятельность в той или иной форме	
Разделение обязанностей	
Организационный стержень	
Правила	
Происхождение и реализация власти и управления в организации	
Границы в организации	
Организационная форма	
Появление новой сущности	

Задание 2. Укажите в таблице 2 авторов, внесших значительный вклад в развитие теории организации. Раскройте содержание каждой из теорий.

Таблица 2

Автор(ы)	Теория
	Концепция научного управления
	Административная теория
	Бюрократическая теория организации
	Концепция эффективной организации
	Теория административного поведения
	Универсальная теория формирования организаций
	Теория организационного потенциала
	Теория институтов и институциональных изменений

Задание 3. Укажите отсутствующие элементы в перечне основных положений концепции научного управления на рисунке. Дайте характеристику основных положений данной концепции.

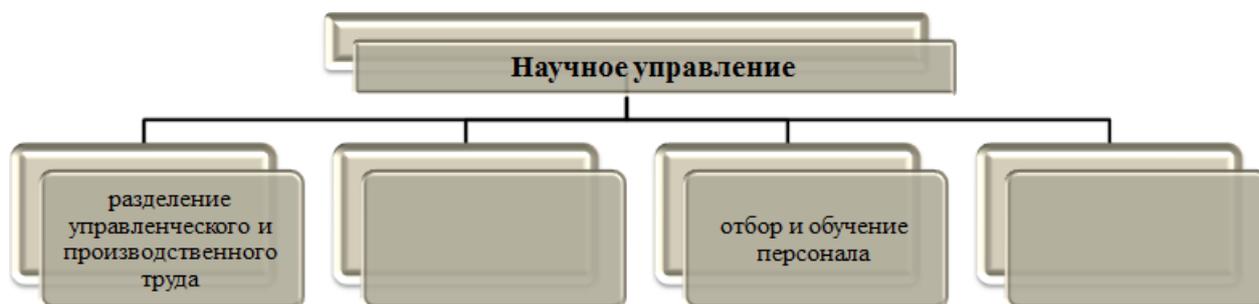


Рисунок 1.

Задание 4. Укажите в таблице отсутствующие элементы в перечне принципов организации управления в административной теории. Дайте их краткую характеристику.

Таблица 3

	Принцип процесса
Принцип единства цели и руководства	
	Принцип дисциплины
Принцип власти и ответственности	
	Принцип конечного результата

Задание 5. Укажите отсутствующие элементы в перечне процессов, составляющих систему четырех факторов эффективной организации (рис. 2). Дайте краткую характеристику данных факторов.

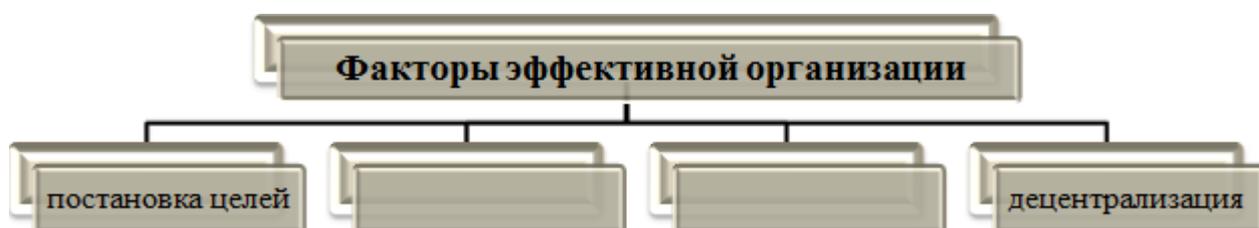


Рисунок 2.

Задание 6. Решите тест № 1.

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Организация – это:

а) 1 человек;
б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели;

в) 3 человека;

г) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы.

2. Что не входит в пирамиду потребностей А.Г. Маслоу?

а) потребность в принадлежности;

б) потребность в безопасности;

в) потребность во власти;

г) потребность в самовыражении.

3. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

а) технические исполнители;

б) руководитель;

в) главные специалисты;

г) заведующий цехом.

4. Первой моделью мотивации была:

а) теория ожидания Врума;

б) кнут и пряник;

в) теория А.Г. Маслоу;

г) теория справедливости Дж.С. Адамса.

5. Верхним уровнем в пирамиде А.Г. Маслоу является:

а) самоутверждение;

б) стремление к общению;

в) самовыражение;

г) физиологические потребности.

6. Какие 3 вида потребностей выделил Д.К. Макклелланд?

а) пища, жилье, отдых;

б) авторитет, лидерство, известность;

в) достижение, вовлеченность, власть;

г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность.

7. Что не является внутренней переменной организации?

а) структура;

б) цель;

в) люди;

г) законодательство.

8. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

а) прямые и косвенные;

б) основные и дополнительные;

в) главные и второстепенные;

г) глобальные и локальные.

9. Кто был основоположником административной школы?

а) Ф.Б. Гилбрет;

б) А.Г. Маслоу;

в) Ф.У. Тейлор;

г) А. Файоль.

10. В системе управления организацией – объект управления –

это:

а) связующая подсистема;

б) управляющая подсистема;

в) финансовая подсистема;

г) управляемая подсистема.

11. Наука тектология исследует:

- а) теоретические основы организации;
- б) прикладную составляющую организации;
- в) всеобщие организационные основы;
- г) основные концепции теории организации.

Задания 7.

1. Приведите примеры организаций, которые являются адаптивными (по отношению к среде) и адаптирующими (приспосабливающими среду к своим потребностям). Указанные примеры привести для внутренней и внешней среды. Ответ обосновать.

2. Подготовьте сообщение об истории развития конкретной организации.

3. Определите, являются ли организациями следующие объекты, обоснуйте свой выбор: автомобиль; компания «Магинфо»; стая перелетных птиц; камень; поликлиника; кондиционер; популяция императорских пингвинов; семья; группа студентов; организм человека; река; железная дорога.

4. Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации, охарактеризуйте эти свойства.

5. Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

Задание 8. Решите тест № 2.

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает структура:

- а) матричная;
- б) дивизиональная;
- в) традиционная;
- г) проектная.

2. Организационная структура – это:

- а) одна из имитационных моделей организации;
- б) документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации;
- в) перечень подразделений формальной организации;
- г) документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации.

3. Основная особенность матричной структуры связана с:

- а) введением горизонтальных связей;
- б) более полной загрузкой оборудования;
- в) низкими издержками на персонал;
- г) высокой управленческой культурой персонала.

4. Число подчиненных у руководителя зависит от:

- а) уровня иерархии;
- б) занимаемой должности;
- в) типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая);
- г) вида организации.

5. Проблема определения нормы управляемости возникает при:

- а) обособлении управленческих функций;
- б) горизонтальном разделении труда;
- в) вертикальном разделении труда;
- г) групповой работе.

6. Специалисты появились вследствие:

- а) структурного разбиения организации;
- б) вертикального разделения труда;
- в) горизонтального разделения труда;
- г) эволюции системы управления.

7. Дивизиональная структура позволяет обеспечить:

- а) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов;
- б) ориентацию основных производственных единиц на рынок;
- в) быструю разработку новых изделий для производства;
- г) полную прозрачность в распределении обязанностей.

8. *Оргструктура современной организации формируется исходя из:*

- а) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
- б) знания положения дел в других аналогичных организациях;
- в) опыта и знаний руководителя;
- г) материальных возможностей владельцев фирмы;

9. *Формальная группа отличается от неформальной тем, что:*

- а) ее цели всегда конкретны и документально зафиксированы;
- б) члены группы избирают лидера;
- в) создается под частную конкретную цель;
- г) возникает спонтанно под влиянием действий руководства.

Задания 9.

1. Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное

влияние на эффективность функционирования: университета; хлебокомбината; кафе; фитнес-клуба.

2. Рассмотрите выбранную вами в предыдущем задании (1) организацию как совокупность пяти подсистем. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем? Заполните табл.4.

Таблица 4. Организация как совокупность пяти подсистем

Подсистема	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

Задание 10. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом:

- за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%;
- поставщики сырья повысили цены на 10%; спрос на продукцию резко повысился;
- на должность руководителя организации назначен новый директор;
- один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск;
- в налоговый кодекс внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль;
- у инженера Иванова сломался компьютер;

- предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

Задание 11. Решите тест № 3.

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Организационная система – это:

а) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу по полученному от руководства заданию;

б) социальное образование, состоящее из людей или групп, взаимодействующих между собой, управляемых руководством организации и работающих для достижения целей;

в) сложный механизм, состоящий из элементов и выполняющий различные функции;

г) множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующее определенную целостность, единство.

2. 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;

г) адаптация организации к изменениям факторов внешней и внутренней среды.

3. Закон композиции и пропорциональности:

а) каждая организация стремится приобрести, создать или сохранить в структуре все необходимые ресурсы, которые находятся

в заданной пропорции;

б) с целью получения максимальной прибыли организации должны стремиться к полной самостоятельности;

в) в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к объединению;

г) цели организации должны быть направлены на поддержание целей более общего уровня.

4. К специфическим законам социальной организации относятся:

а) синергии, развития, информированности и упорядоченности;

б) своеобразия, социальной гармонии, оптимальной загрузки, эффективного запоминания и осмысления, установки, устойчивости, доходчивости информации;

в) ритмичности, приоритета целого над частью, учета системы потребностей;

г) законы Мерфи.

5. Принципы организации – это:

а) нормы, по которым начисляется заработная плата;

б) оптимальное правило, которое сформулировано в организации и является отражением объективных закономерностей практики управления;

в) закономерности в организации, на которых строятся взаимоотношения между ее членами;

г) порядок, стабильность, инициатива.

6. К принципам статического состояния организации относятся:

а) принцип приоритета цели, принцип приоритета функций над структурой, принцип приоритета субъекта управления над объектом;

б) частные и ситуационные принципы;

в) принципы синхронизации, ритмичности, эффективности, экономичности, соответствия;

г) специфические принципы, действующие в отдельных сферах природной и человеческой деятельности.

7. Общественные организации – это:

а) группа друзей, отправившихся во время отпуска в поход;

б) организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления;

в) объединения людей, выработавших определенную, общественно значимую цель;

г) организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

8. Неформальные организации – это:

а) государственные и муниципальные предприятия;

б) не зарегистрированные в государственном порядке организации, построенные на личных симпатиях и общих интересах;

в) малые сервисные предприятия;

г) рабочая группа людей, созданная по воле руководства для достижения конкретных целей организации.

9. Закон итерации раскрывает зависимость организации от:

а) количества; б) времени; в) размера; г) сложности.

10. Закон единства анализа и синтеза:

а) каждая организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим деятельности за счет изменения структуры или выполняемых функций;

- б) метод, основанный на изучении деятельности организации;
- в) методика описания работы подразделений организации с учетом их функциональной направленности;
- г) развитие организации осуществляется путем накопления количественных изменений в предмете, что неизбежно приводит к нарушению стабильного состояния и скачкообразному превращению в качественно новый предмет.

Задания 12

1. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в известной вам организации. Опишите их.
2. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.
3. Осуществите деление организации по горизонтали на блоки. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

Задание 13. Ситуация: «золотая лихорадка». В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк, был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась бурным ростом золотодобывающих артелей, строительных, дорожных и других предприятий.

1. Определите закон организации, действие которого проявляется в данной ситуации.
2. Приведите аналогичные примеры из современной действительности.

Задание 14. Ситуация: затраты на обучение. Автошкола «Лидер» имеет 10 машин и 18 инструкторов для подготовки 100 курсантов. В текущем наборе удалось провести набор только 60 курсантов. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны автошколы.

1. Согласно закону самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения для автошколы «Лидер».

2. Предложите возможные пути выхода из сложившейся ситуации.

Задание 15. Ситуация: сбор информации. Персонал компании для устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и т.д., не всегда заботясь о ее классификации, систематизации. Обычно в разных местах в компании хранятся рекламные листки, письма поставщикам и потребителям и ответы от них, только в секретариате хранятся все внутренние распорядительные документы. Каждый отдел собирает на своих компьютерах только ту информацию, которую считает нужной для себя. Большая часть этой информации оказывается недоступной для сотрудников других отделов: часто они ничего не знают о хранящейся в том или ином отделе информации. В то же время компания расходует значительные средства на компьютерную технику и средства телекоммуникаций. При этом многие сотрудники «забывают» память своих персональных компьютеров играми, видеофильмами, музыкой.

1. Определите закон организации, действие которого проявляется в данной ситуации.

2. Определите возможные негативные последствия для организации; предложите пути преодоления негативных последствий.

Задани 16

1. Какие из перечисленных отраслей в наибольшей степени соответствуют рынку совершенной конкуренции: а) сталелитейная промышленность; б) производство зерна; в) автомобильная промышленность; г) обувная промышленность; д) пищевая промышленность.

2. Чем монополистическая конкуренция отличается от: а) совершенной конкуренции; б) чистой монополии; в) олигополии?

3. В каких сферах экономики формируется рынок монополистической конкуренции? Возможна ли данная модель на рынке цемента, строительных материалов, обуви, детской одежды, в самолетостроении, судостроении, в розничной торговле?

4. При какой форме организации предпринимательской деятельности легче осуществить производство сложной техники: а) индивидуальное предприятие; б) хозяйственное товарищество; в) хозяйственное общество; г) акционерное общество открытого типа. Объясните, почему.

5. Какая организационная форма бизнеса была бы, с Вашей точки зрения, наиболее рациональной для предприятий, ставящих перед собой следующие задачи: а) создание строительного банка; б) организация посреднической конторы по найму-сдаче жилой площади; в) формирование промышленного комплекса по добыче и обогащению руд цветных металлов?

Задание 17.

1. Нарисуйте собственное видение организации будущего и обсудите его в группе.

2. Заполните пропуски на рис. 3 «Структура внутренней сети»; приведите пример подобной структуры из зарубежной/отечественной практики.

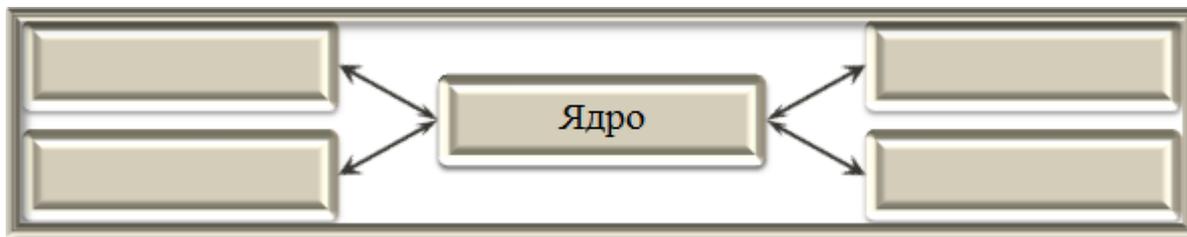


Рисунок 3 Структура внутренней сети

Задание 18. Заполните пропуски на рис. 4 «Структура стабильной сети»; приведите пример подобной структуры из зарубежной/отечественной практики.



Рисунок 4 Структура стабильной сети

Задание 19. Заполните пропуски на рис. 5 «Структура динамической сети»; приведите пример подобной структуры из зарубежной/отечественной практики.



Рисунок 5 Структура динамической сети

Задание 5. Определите недостающие достоинства и недостатки организационных структур; заполните ими пропуски в табл. 5.

Таблица 5 Достоинства и недостатки различных типов организационных структур

Тип	Достоинства	Недостатки
	Стимулирование функциональной и профессиональной специализации; улучшение координации в рамках функциональной области; централизованный контроль за достижением результатов	
		Дублирование производственных функций, вызывающее рост затрат; сложность разграничения компетенции между уровнем корпорации и бизнесединиц; конфликт интересов между бизнес-единицами
Дивизиональная		
	Большая гибкость в реагировании на индивидуальные запросы потребителей; большая гибкость в перераспределении трудовых ресурсов при выполнении проектов; эффективная координация работ в рамках отдельного проекта	

Задание 20. Решите тест № 4

1. К организациям будущего не относятся:

- а) сетевые;
- б) виртуальные;
- в) реальные;
- г) обучающиеся.

2. Сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством, реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов с независимыми рабочими группами и структурами, – это организация:

- а) виртуальная; б) многомерная; в) круговая; г) реальная.

3. Неверным является утверждение, что существует тип сетевых организаций:

- а) внутренние сети;
- б) стабильные сети;
- в) динамические сети;
- г) стратегические сети.

4. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка, – это относится к свойству:

- а) внутренней конкурентоспособности;
- б) приверженности индивидуумам;
- в) организационной гибкости;
- г) стремления к диверсификации.

5. Основные виды и структуры организаций будущего характеризуются:

а) жесткой иерархией власти, формализацией правил и процедур, централизованным принятием решений, четко определенной ответственностью;

б) отказом от жесткой вертикальной иерархии в пользу гибких, подвижных структур, основанных на горизонтальных взаимосвязях;

в) нечеткой иерархией, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, динамичностью задач, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко распределяемой ответственностью;

г) организационным обособлением отдельных видов работ, т.е. процессом деления компании на отдельные блоки (департаменты), имеющие четко определенные конкретные задачи, обязанности и несущие ответственность.

6. К преимуществам сетевых организаций не относится:

а) адаптивность организаций к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;

б) концентрация деятельности организации на приоритетных областях, специализации на уникальных процессах;

в) существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;

г) низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы.

7. Организация, заключающая договоры с другими организациями для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов, называется:

- а) круговой; б) сетевой; в) многомерной; г) обучающейся.

Задание 21

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 6.

Таблица 6. Организация и ее характеристики

Характеристика	Функции менеджмента

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, адхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 7.

Таблица 7. Последствия существования организации

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

Задание 22. Решите тест № 5.

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Цели изучения дисциплины «Организационное поведение»:

а) описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций;

б) манипуляция поведением конкурентов на рынке;

в) манипуляция поведением сотрудников в организации;

г) реализация целей деятельности организации.

2. Методы исследования каких дисциплин использует «Организационное поведение»?

а) теории организации, менеджмента;

б) психологии, социологии, политологии;

в) высшей математики, усиление влияния национальных культур;

г) повышение межкультурного взаимодействия.

3. Сущность организационного поведения состоит в:

а) систематическом научном анализе поведения индивидов (работников), групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды;

б) совокупности действий и поступков, в которых проявляются особенности характера;

в) деятельности, имеющей природные предпосылки;

г) реализации целей деятельности организации.

4. Выберите наиболее полное определение понятия «организация»:

- а) объединение работающих вместе людей;
- б) сознательное объединение работающих совместно людей, постоянно взаимодействующих с внешней средой и использующих различные ресурсы;
- в) сознательное объединение работающих совместно людей, преследующих определенные цели;
- г) объединение работающих людей, взаимодействие с внешней средой, наличие общей цели и границ существования.

5. В организационном поведении выделяют аспекты:

- а) взаимоотношения между субъектами и объектами управления;
- б) поведения системы в целом и поведения людей в организации;
- в) требований к персоналу организации и соответствия его поведения этим требованиям;
- г) взаимоотношения между работниками и клиентами.

6. Под неформальной организацией понимают:

- а) реальное поведение людей в организации, их связи и взаимодействие между собой;
- б) отсутствие четкой организационной структуры в организации;
- в) организацию, незарегистрированную в налоговой инспекции;
- г) непродолжительный период существования, отсутствие организационной структуры управления.

7. Наличие какого фактора принципиально необходимо для того, чтобы объединение работающих людей можно было считать организацией?

- а) наличие общих интересов;

- б) наличие общих потребностей;
- в) наличие общей цели;
- г) взаимодействие большого количества лиц.

8. В каком типе производства функционирование организации в наибольшей степени способствует улучшению отношений внутри коллектива?

- а) индивидуальном, специализированном;
- б) мелкосерийном, комплексном;
- в) крупносерийном;
- г) комплексном производстве массового продукта, корпоративном.

9. Признаками организации являются:

- а) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой;
- б) наличие цели ее существования, наличие организационной структуры, взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов;
- в) наличие целей ее существования, внутриорганизационное взаимодействие, наличие неформальных групп;
- г) наличие двух и более человек, наличие организационной структуры, отсутствие взаимодействия с внешней средой.

10. В зависимости от типа отношений внутри организации различают следующие их виды:

- а) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные;
- б) комплексные и специализированные;
- в) инновационные и производители массового продукта;
- г) корпоративные, индивидуалистские, партисипативные, адхократические.

11. Точка перелома в жизненном цикле организации находится:

- а) между ростом и зрелостью;
- б) между созданием и ростом;
- в) между зрелостью и спадом;
- г) на этапе спада.

Задание 23.

1. Выявите в своей студенческой группе неформальные группы и объясните причины их возникновения.

2. Проанализируйте формы участия студентов в управлении в университете.

3. Составьте проект оснащения рабочего места менеджера среднего уровня управления, средствами оргтехники.

4. Предложите систему мер по управлению качеством учебного процесса.

5. Определите первоочередность вопросов, которыми должен заниматься менеджер группы в течение учебного года, в семестре, в период экзаменационной сессии.

6. Сформулируйте советы современному менеджеру.

7. Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие:

а) чрезмерную эмоциональность, б) аморальность, в) лень, г) грубость,

д) паникерство, е) безответственность.

8. С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности, и по каким причинам?

9. Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны: для гендиректора транспортно-коммерческой компании; для менеджера внешнеэкономической деятельности; для маркетолога; для водителя автобуса; для менеджера офиса.

Задание 24.. Решите тест № 6.

Из перечисленных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Что сравнивает индивид согласно теории справедливости?

- а) своих усилий и полученного вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других сотрудников;
- б) своих усилий и усилий руководителя;
- в) своих результатов и результатов других сотрудников;
- г) своих вкладов (усилий) с вкладами других.

2. Что позволяют процессуальные теории мотивации?

- а) понять то, как поведение индивида получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается;
- б) выявить зависимость поведения и его последствий;
- в) определить, что движет в организации поведением сотрудников;
- г) представить характер зависимости поведения и потребностей индивида.

3. В чем заключается особенности содержательных теорий мотивации?

- а) содержат перечень потребностей индивида;
- б) позволяют управлять поведением индивида на основании различных классификаций потребностей личности;
- в) сфокусированы на внутренних факторах активности индивида;
- г) используют только некоторые виды потребностей индивида.

4. В чем основная причина различий в поведении работников?

- а) разные потребности, ценности и цели;
- б) половые и культурные различия;
- в) наследственность;
- г) различия в уровне образования.

5. Как называется теория мотивации, разработанная Д.К. Макклелландом?

- а) теория доминирующих потребностей;
- б) теория приобретаемых потребностей;
- в) теория вытесняемых потребностей;
- г) теория ожиданий.

6. Согласно теории А.Г. Маслоу:

- а) актуализация высших потребностей происходит только после удовлетворения низших потребностей;
- б) низшие потребности удовлетворяются одновременно с высшими;
- в) возможна регрессия, т.е. возврат к потребностям, которые были уже удовлетворены;
- г) порядок удовлетворения потребностей носит случайный характер.

7. Что не является способом восстановления социальной справедливости:

- а) изменение вкладов;
- б) изменение результатов;
- в) изменение позиции;
- г) изменение эталона сравнения.

8. Теория постановки целей:

- а) ориентирована на производственную среду, фактически игнорирует понятие индивидуальных потребностей и установок;
- б) подчеркивает познавательный процесс и роль сознательного поведения в мотивации;
- в) акцентирует внимание на индивиде, работе и факторах внешней среды;
- г) является способом построения дерева целей организации снизу вверх.

9. В чем заключается потребность в самовыражении по А.Г. Маслоу?

- а) получении титулов;
- б) продвижении по службе;
- в) высокой оплате труда;
- г) личностном росте, реализации потенциала.

10. Содержательные теории мотивации – это:

- а) теории, фокусирующиеся на внутренних факторах индивида, дающие импульс, направляющих, поддерживающих и прекращающих поведение;
- б) теории, описывающие и анализирующие то, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается;
- в) теории, определяющие специфические способности, потребности, мотивирующие людей;
- г) теории системы целей, согласно которым сознательные цели и намерения определяют поведение.

11. Как называется содержательная теория мотивации, разработанная В.Г. Врумом?

- а) теория доминирующих потребностей;
- б) теория приобретаемых потребностей;
- в) теория вытесняемых потребностей;
- г) теория ожиданий.

12. Кто является автором теории ожиданий?

- а) Дж.С. Адамс;
- б) Дж.У. Аткинсон;
- в) В.Г. Врум;
- г) Б.Ф. Скиннер.

13. Кто автор теории иерархических потребностей?

- а) Дж.С. Адамс;
- б) Дж.У. Аткинсон;
- в) В.Г. Врум;
- г) А.Г. Маслоу.

14. Назовите критерии приписывания причин поведения личности или ситуации по Дж.А. Келли?

- а) принципиальность;
- б) пунктуальность;
- в) согласованность;
- г) необычность.

15. «Самоактуализирующейся» личностью, согласно А.Г. Маслоу, движет:

- а) денежные вознаграждения;
- б) личностный рост;
- в) потребность самоутверждения;

г) потребность в принадлежности.

Задание 25.

1. Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

а-В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

б-В команде один за всех и все за одного.

в-Все члены команды – единомышленники.

г-В команде важны вертикальные связи и формальные правила.

д-Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.

е- Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.

ж-В команде господствует культ буквы, а не мысли.

з-В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.

и-В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.

к-В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

л-Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

2. Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

а-Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти

всегда преследует и другие цели.

б-Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.

в-Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.

г-Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.

д-В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.

е-Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единomyслие.

ж- Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.

з- Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.

и- Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

к- Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.

л- Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимо- действия членов группы друг с другом.

м- Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

н- Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.

о- Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.

п- Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

р- Стремление членов группы быть «командными игроками» может

привести к групповому единомыслию.

с- Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

т- Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

у-Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

ф-Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

х-Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

ц-Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

3. Ситуация: в отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела В.Л. Иванчук проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе В.Л. Иванчука на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер – И.И. Петрович, которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и

профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место. Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании. Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место.

Новый начальник И.Е. Синицын – специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт. Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем. На одном из совещаний в отделе между И.Е. Синицыным и И.И. Петровичем возник спор о качестве выполняемой работы. И.И. Петрович настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это И.Е. Синицын ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания И.И. Петрович счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

1. Определите причину создавшейся ситуации.

2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода.

4. Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: _____.

Задание 26. Решите тест № 7

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит название целевой или проектной, а группа, созданная для долговременного выполнения определенной функции, называется:

- а) социально-экономической группой;
- б) группой по интересам;
- в) функциональной группой;
- г) производственной группой.

2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:

- а) целевые, условные, нейтральные;
- б) формальные, неформальные, управленческие;
- в) постоянные, производственные, функциональные;
- г) реальные, креативные, добровольные.

3. Ясность целей и согласие с ними членов группы предопределяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:

а) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности;

б) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным;

в) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы;

г) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы.

4. Люди образуют группы в силу следующих причин:

а) возможности удовлетворять потребности в общении;

б) пространственной близости;

в) общности установок и ценностей;

г) привлекательности целей группы.

5. Этапами развития группы являются:

а) планирование, организация, управление;

б) нормирование, расформирование, бурление;

в) мотивирование, стимулирование, наказание;

г) проектирование, контроль, спад.

6. К основным характеристикам группы, зависящим от типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, не относится:

а) групповая сплоченность;

б) размер группы;

в) групповой процесс;

г) роли членов группы.

7. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:

а) система вознаграждений, задачи, решаемые группой, пространственное расположение членов группы;

- б) структура группы, групповые нормы, групповые единицы;
- в) тип группы, характеристика группы, лидерство;
- г) мотивация группы, распределение задач в группе, условия выполнения задания.

8. Британский теоретик менеджмента Р.М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:

- а) плановик, химик, физик;
- б) организатор, разведчик ресурсов, математик;
- в) нормировщик, разведчик информации, информатор;
- г) контролер, функционер, бюрократ.

9. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:

- а) задачи, решаемые группой;
- б) структуру группы;
- в) статус членов группы;
- г) поведение членов группы.

10. Оптимальный размер группы составляет:

- а) 3-4 человека;
- б) 5-7 человек;
- в) 15-20 человек;
- г) не более 3 человек.

11. Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:

- а) сплоченность членов группы невысока;
- б) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом;

- в) каждый член группы будет стремиться к соперничеству;
- г) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы.

12. И.Л. Дженис выделял симптомы группового единомыслия:

- а) иллюзия неуязвимости;
- б) групповая поляризация;
- в) рационализация;
- г) социальная праздность.

13. Типами формальных групп являются:

- а) рабочие группы;
- б) самоуправляемые команды; в) команды менеджеров;
- г) дружеские группы.

14. Проблемы формирования и функционирования неформальных групп исследовал:

- а) И.Л. Дженис; б) Дж.К. Хоманс; в) Ф.У. Тейлор; г) Р.М. Белбин.

15. Дж.Р. Катценбах и Д.К. Смит в своей модели развития команды выделяют следующие типы команд:

- а) псевдокоманда;
- б) потенциальная команда;
- в) формальная команда;
- г) самоуправляемая команда.

16. Формами взаимодействия человека и группы являются:

- а) кооперация; б) интеграция; в) слияние; г) конфликт.

17. Из приведенных ниже утверждений правильным является:

- а) все группы создаются для выполнения определенной функции;

б) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером;

в) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем;

г) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности.

18. Эффективность групповой работы зависит от:

а) условий деятельности организации;

б) характеристик группы и стадии ее развития; в) поддерживающего окружения;

г) характеристик членов группы.

Задание 27.

1. Используя один из инструментов, попытайтесь выявить базовые представления (предположения), ценности и артефакты (внешние признаки), характерные для организационной культуры вуза.

2. Покажите на примере университета роль организационной культуры в решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

3. Охарактеризуйте организационные ценности вуза. Сформулируйте миссию, девиз и составьте кодекс корпоративной культуры.

4. Изобразите графически ценностную модель оргкультуры и определите место на ней каждого элемента организационной культуры.

5. Сформулируйте основные ценности организационной культуры наиболее успешных компаний.

Задание 28. Решите тест № 8.

Из предложенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

1. Организационная культура – это набор:

а) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;

б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;

в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;

г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.

2. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) – это обряд:

а) усиления;

б) обновления;

в) разрешения конфликта;

г) ухода.

3. Построить матрицу оценки «культурного» риска предложил(и):

а) Т.Дж. Питерс и Р.Г. Уотерман;

б) Р.Э. Куинн и Дж. Рорбах;

в) Г. Шварц и С. Дэвис;

г) Т. Парсонс.

4. Процесс внешней адаптации и выживания заключается в:

- а) процессе достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;
- б) процессе достижения организацией своих целей и задач, при спокойной внешней среде;
- в) подстраивании под существующую среду;
- г) координальной перестройки всех норм и ценностей организации с целью выживания.

5. Связь между культурой и успехом в организации обнаружил(и):

- а) Г. Шварц и С. Дэвис;
- б) Т.Дж. Питерс и Р.Г. Уотерман;
- в) Т. Парсонс;
- г) Р.Э. Куинн и Дж. Рорбах.

6. Уровни организационной культуры:

- а) внутренний, внешний, смешанный;
- б) внутренний, внешний, глубинный;
- в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
- г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.

Задание 29. Решите тест № 9

Из предложенных вариантов ответов выбрать один верный.

1. Основными элементами процесса коммуникации не выступает:

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) получатель;

г) каналы передачи информации.

2. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

а) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение;

б) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение;

в) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение;

г) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение.

3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

а) наличие получателя;

б) полученное сообщение;

в) декодирование сообщения;

г) обратная связь.

4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

а) направленность на помощь работнику;

б) понятность;

в) своевременность;

г) полезность.

5. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

а) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;

б) подчиненные будут работать продуктивно, но не будут удовлетворены работой;

в) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;

г) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий.

6. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:

а) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;

б) работают более продуктивно;

в) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;

г) рвутся в руководители, чтобы стать независимыми и обезопасить себя.

7. Критериями классификации коммуникаций выступают:

а) каналы общения;

б) мотивы коммуникации;

в) средства коммуникации;

г) реальность осуществления коммуникаций.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

а) жестов;

б) определенного темпа речи;

в) установления определенной дистанции между общающимися;

г) устной речи.

9. К невербальным средствам общения не относится:

а) рукопожатие;

б) походка;

в) телефон;

г) взгляд.

10. Какой из видов коммуникаций называется «виноградной лозой»:

- а) формальные коммуникации;
- б) неформальные коммуникации;
- в) вертикальные коммуникации;
- г) диагональные коммуникации.

11. Для решения простых проблем в группе могут быть использованы следующие типы коммуникационных сетей:

- а) «вертушка»;
- б) «шпора»;
- в) «цепочка»;
- г) «игрек».

12. Определите, в какой из коммуникационных сетей формальное лидерство разделено или полностью отсутствует:

- а) «колесо»;
- б) «игрек»;
- в) «всеканалная»; г) «вертушка».

13. Для совместного решения сложных проблем всеми членами группы может быть использована коммуникационная сеть:

- а) «цепочка»;
- б) «всеканалная»;
- в) «шпора»;
- г) «круг».

14. Укажите, в каких коммуникационных сетях трудно организовать неформальный канал общения:

- а) «колесо»;
- б) «вертушка»;

- в) «шпора»;
- г) «круг».

Задание 30.

Подготовить сообщение (доклад) по одной из предложенных тем

Теория организация

1. Виды ресурсов организации. Взаимодействие ее контекстуальных и структурных параметров. Конфигурация организации по Г. Минцбергу.
2. Стейкхолдеры, их ожидания и эффективность организации.
3. Влияние работы Ф.У. Тейлора на теорию организации.
4. Механизация промышленности и распространение бюрократических форм организации (М. Вебер).
5. Бюрократия как модель социального господства. Последствия распространения бюрократии.
6. Результаты и значение Хоторнских экспериментов Дж.Э. Мэйо. Первичные и вторичные группы. Зрелые и незрелые коллективы.
7. Классические теории организации: 14 принципов администрирования в теории А. Файоля.
8. Тектология А.А. Богданова
9. Строение организации.
10. Формальная организация, основные элементы и факторы.
11. Централизация и децентрализация, основные типы организаций.
12. Принципы структуризации организации
13. Особенности социальных законов.
14. Различие между законами организации и законами для организации.

15. Закон синергии, сущность закона, использование закона.
16. Закон развития.
17. Закон самосохранения.
18. Закон композиции-пропорциональности.
19. Закон единства и синтеза.
20. Закон информированности-упорядоченности.
21. Специфические законы социальной организации.
22. Переход от современной модели организации к будущей.
23. Организация будущего: основные черты и оргструктуры.
24. Понятие внешней среды, основные характеристики и параметры измерения внешней среды. Проблема границ организации. Открытые и закрытые организационные системы.
25. Альтернативные концепции взаимоотношений организации и внешней среды: адаптация и естественный отбор.
26. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсная зависимость.
27. Стратегии приспособления организации к внешней среде.
28. Перспектива естественного отбора: понятие организационной популяции, экологической ниши.
29. Выживание организации во внешней среде.

Задание 31 Подготовить сообщение (доклад) по одной из предложенных тем

Организационное поведение

1. Модели организационного поведения.
2. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе.

3. Предпосылки возникновения организационного поведения.
4. Школа научного менеджмента.
5. Классическая школа управления.
6. Производственная психология и школа человеческих отношений.
7. Школа поведенческих наук.
8. Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX в.: наука управления и количественный подход; организация как открытая система; японский тип менеджмента; «тихая управленческая революция».
9. Индивидуальное поведение и личность. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение.
10. Теории личности: личностные факторы по Р.Б. Кеттеллу; психодинамическая теория личности; теория личности К.Г. Юнга; индикаторы типа личности Майерс-Бриггс.
11. Восприятие и установки личности.
12. Роль и значение мотивации в управлении организацией.
13. Основные понятия, содержание и практическая реализация современных теорий мотивации.
14. Оценка уровня мотивации сотрудников (А.У. Хайэм).
15. Мотивационный профиль (Ш. Ричи, П. Мартин)
16. Сущность и виды карьеры.
17. Управление карьерой.
18. Система служебно-профессионального продвижения.
19. Работа с кадровым резервом.
20. Современные оценки феномена лидерства.
21. Менеджер и лидер.

22. Обучение лидеров.
23. Психология влияния и власти.
24. Выдвижение лидера как процесс групповой динамики.
25. Механизмы взаимоотношения лидера с группой.
26. Заменители лидерства.
27. Изменение организационной культуры как объективный и закономерный процесс.
28. Факторы, определяющие эволюцию организационной культуры.
29. Основные этапы и модели формирования оргкультуры.
30. Особенности изменения организационной культуры на различных стадиях жизни предприятия.
31. Изменение организационной культуры в будущем.
32. Средства вербального общения.
33. Средства невербального общения.
34. Проксемические средства невербального общения.
35. Проксемические средства невербального общения.
36. Цели и виды коммуникаций.
37. Межкультурные различия и оценка их влияния на оргкультуру.
38. Культурный шок и культурная адаптация
39. Модели ценностной ориентации Ф.Р. Клухон и Ф.Л. Штротбека.
40. Сущность модели изучения культурных ценностей Г. Хофстеде.
41. Культурная эмпатию у сотрудников многонациональных компаний.
42. Сущность этноцентризма и его роль в межкультурных коммуникациях

II. Вопросы для повторения и обсуждения

Теория организации

1. Поясните многозначность термина «организация».
2. Охарактеризуйте эволюцию развития организаций.
3. Назовите два пути создания организации. Какой путь характерен для создания вашей учебной группы?
4. В басне И.А. Крылова «Лебедь, Рак и Щука» все усилия героев оказались напрасными. Почему, с точки зрения теории организации?
5. XX век характерен появлением множества теоретических разработок организационных структур. Чем это вызвано: усложнением структуры самого производства; изменением организационных форм; личными интересами самих разработчиков; социальным запросом современности?
6. Каковы плюсы и минусы бюрократической организации М. Вебера?
7. Отличие коммерческих от некоммерческих организаций?
8. Перечислить структурные элементы процесса организации.
9. Указать принципы формирования организационных структур.
10. Какие внешние характеристики управления отражаются в его организационной структуре?
11. Раскрыть достоинства и недостатки дивизиональных и матричных структур управления. Привести примеры.
12. Привести примеры действия законов в организации.
13. Организационные зависимости, закономерности и законы.
14. Чем отличаются общие законы теории организации от специфических?
15. Поясните на примере действие закона синергии.

16. Пояснить на примере действие закона самосохранения.
17. Пояснить на примере действие закона развития.
18. Пояснить на примере действие закона анализа и синтеза.
19. Пояснить на примере взаимосвязи законов организации между собой.
20. Дать определение и толкование понятию «зависимость».
21. Каковы условия перехода зависимости в закон?
22. Объяснить, в чем различия между законами организации и законами для организаций.
23. Чем определяется потенциал организации? Как влияет потенциал составляющих ресурсов на общий потенциал организации?
24. Закон синергии и перечислить имеющиеся варианты реализации. Перечислить основные признаки достижения синергии в организации.
25. Признаки реализации частных законов организации?
26. Каково назначение специфических законов организации?
27. В чем заключается суть закона самосохранения? Охарактеризовать параметры, влияющие на уровень самосохранения организации. Как обеспечить выбор правильной стратегии самосохранения?
28. Основные признаки проявления специфических законов организации
29. Что такое конкуренция, и какие функции она выполняет?
30. Возможно ли существование рыночной экономики без конкуренции?
31. Какие цели могут преследовать фирмы в конкурентной борьбе?
32. Каковы последствия добросовестной/недобросовестной

конкуренции.

33. Какие формы монополизма существуют в настоящее время?

34. Что такое административно-командная монополия, каковы ее основные черты? Чем она отличается от государственной?

35. Что такое чистая монополия? При каких условиях на данном рынке она формируется?

36. Какая модель рынка является олигополистической?

37. В каких отраслях формируется олигополия и почему?

38. Организационно-правовые формы хозяйствования юридических лиц.

39. Чем понятие «организация» отличается от понятия «предприятие»?

40. Разница между коммерческими/некоммерческими организациями?

41. Унитарные предприятия – признаки, виды.

Организационное поведение

1. Что такое организационное поведение?

2. Как наука «Организационное поведение» соотносится с менеджментом, теорией организации, психологией, социологией и др. дисциплинами?

3. Как философия, так и видение представляют собой достаточно абстрактные понятия. Как донести их содержание до работников?

4. С какими проблемами менеджмента в настоящее время сталкиваются компании в разных странах?

5. Охарактеризуйте основные элементы, входящие в сферу организационного поведения.

6. Сформулируйте понятие «система организационного

поведения». На чем она базируется?

7. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?

8. Каковы основные предпосылки зарождения организационного поведения как самостоятельного научного направления исследований?

9. Раскройте связь различных школ управленческой мысли и моделей организации.

10. Охарактеризуйте взгляды на проблемы управления представители школы научного менеджмента. Кого считают наиболее яркими представителями данной школы?

11. На что обращали внимание критики тейлоризма?

12. Что явилось основным объектом внимания представителей школы административного управления?

13. Что нового в науку об управлении внес создатель теории административного управления?

14. В чем заключаются особенности школы человеческих отношений?

15. Насколько теория патернализма актуальна в наши дни? Сталкивались ли вы с ее проявлениями на практике?

16. Сформулируйте основные различия в подходах к оценке потенциальных возможностей производственного коллектива в свете теорий X и Y.

17. Какие элементы включает в себя внутренняя и внешняя структура личности? Как они влияют на поведение человека?

18. Что подразумевают под удовлетворенностью трудом? Какие факторы оказывают влияние на удовлетворенность трудом?

19. Что понимается под приверженностью и вовлеченностью в

работу?

20. Каково значение системы мотивации в организации?
21. Охарактеризуйте основные элементы системы мотивации.
22. Раскройте взаимосвязь и практическую реализацию современных теорий мотивации.
23. Дайте определение сущности карьеры и ее основные виды.
24. Охарактеризуйте основные этапы карьеры и особенности индивидуального поведения.
25. Раскройте содержание этапов служебного продвижения.
26. Какую роль играет формирование кадрового резерва в организации?
27. Каково соотношение понятий «лидерство» и «руководство»? «Лидер» и «менеджер»: можно ли поставить знак равенства между этими понятиями?
28. Как концепция лидерства соотносится с концепцией власти?
29. Проанализируйте личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству, выделив их общие черты и различия.
30. Какие тактические приемы власти могут быть использованы менеджерами для достижения целей организации?
31. Что такое власть? Что понимают под каналами власти?
32. В чем, по вашему мнению, заключаются этические аспекты власти? Как к ним относятся в разных странах?
33. Дайте определение организационных ценностей и укажите основные пути их формирования.
34. Какие принципы лежат в основе формирования единой системы ценностей организации?

35. Что выступает источником формирования ценностей организации?

36. В чем состоит значение миссии организации?

37. Как соотносятся между собой ценности, цели, миссия организации и стратегическое управление персоналом?

38. Каково предназначение кодекса корпоративной культуры в системе управления персоналом? Почему многие фирмы стремятся к его созданию?

39. Как формируется имидж компании? Какую роль в этом процессе играет название фирмы? С какой целью проводится ребрендинг?

40. В чем смысл построения типологизации организационной культуры?

41. Чем можно объяснить столь значительное разнообразие подходов к типологизации организационной культуры?

42. Какова практическая ценность различных подходов к выделению различных типов культур?

43. Назовите основные параметры национальной культуры, положенные Г.Х. Хофстеде в основу многофакторной модели ценностей, объясните сущность.

44. Какие параметры были положены Т.Э. Дилом и А.А. Кеннеди в основу классификации организационной культуры?

45. На каких основаниях построена типология Ч. Хэнди?

46. Какие коммуникационные барьеры препятствуют вашему общению с коллегами, преподавателями, друзьями и т.д.?

47. Какие действия должен осуществить менеджер организации для обеспечения построения эффективных нисходящих коммуникаций в ней?

48. С какими трудностями может столкнуться менеджер при

установ- лении восходящих коммуникаций в организации?

49. Дайте характеристику телекоммуникационным системам: позитивные и негативные стороны по сравнению с традиционными коммуникациями.

50. С какими проблемами в ходе неформального общения вам приходилось сталкиваться?

51. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?

52. Назовите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса. Какой коммуникационный процесс называют двусторонним?

53. Раскройте роль обратной связи в осуществлении коммуникации. Препятствует или способствует обратная связь коммуникациям? Назовите важнейшие характеристики эффективной обратной связи и объясните их.

54. Какие виды коммуникаций в организациях вы можете назвать? Поясните примерами из собственной практики.

55. Какие коммуникации имеют особое значение для изучения ОП и почему? От каких факторов они зависят?

56. Существует ли связь между вербальными и невербальными коммуникациями? Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций? Проиллюстрируйте свой ответ конкретными примерами.

57. Проанализируйте свои навыки невербального общения. Есть ли среди ваших невербальных сигналов такие, которые могут быть неправильно истолкованы получателями? Как человек может развивать

искусство понимания невербальных символов общения?

58. Какая система коммуникаций носит название «виноградная лоза»? В чем состоят ее особенности? Вспомните один из слухов, который вы узнали с помощью «виноградной лозы». Насколько достоверным он оказался?

59. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории. Какие коммуникативные барьеры препятствуют вашему общению с преподавателем курса «ОП»?

60. Раскройте пути улучшения коммуникаций в организации.

61. Почему при осуществлении коммуникаций менеджеру необходимо знание культурных различий? Привести конкретные примеры.

62. Почему для менеджера так важно умение слушать? Как отражается такое качество менеджера, как умение слушать, на осуществлении восходящих коммуникаций? Какие рекомендации вы можете дать менеджеру по развитию навыков эффективного слушания?

63. Назовите типы коммуникационных сетей в группах. Какой тип коммуникационной сети вы предпочитаете? Какой тип коммуникационной сети вы можете рекомендовать при решении сложных нестандартных проблем?

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аветисян К.П. Менеджмент организаций : учебное пособие / К.П. Аветисян, А.А. Скакун, Л.Э. Жуковская, В.И. Козак. – Одесса : ОНАС им. А.С. Попова, 2013. – 112 с.
2. Адлер А. Наука о характерах: понять природу человека / А. Адлер. – М. : Академический проект, 2014. – 243 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ/ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
5. Арнольдов, А.И. Человек и мир культуры: Введение в культурологию / А.И. Арнольдов. – М.: Изд-во МГИК, 1992. – 237 с.
6. 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.
7. Базавлуцкая Л.М. Инженерно-организаторская культура студентов обучающихся в условиях модернизации образования / Л.М. Базавлуцкая // Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Челябинск: Изд-во ООО «Лаборатория Знаний», 2015. – С. 46-50.
8. Базавлуцкая Л.М., Инновации в образовательном кадровом менеджменте: монография / Л.М. Базавлуцкая, С.С.Демцура // – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 328с. – ISBN 978-5-93162-474-7

9. 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. Латюшин. – Изд-во: ЧГПУ.- Челябинск.- 2010. – С.204-207.

10. Базавлуцкая Л.М., Менеджмент: генезис: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Ю.В.Лысенко. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2019. – 66с. – ISBN 978-5-93162-206-4

11. 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

12. Базавлуцкая Л.М., Основы предпринимательского дела: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2023. – 180с. – ISBN 978-5-93162-650-5

13. Базавлуцкая, Л.М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера /Базавлуцкая Л.М./ Вектор науки Тольяттинского государственного университета.- 2012.-№ 2.-с.35.

14. 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. – 309с. – ISBN 978-5-93162-554-6.

15. 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

16. 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

17. 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 978-5-93162-400-6

18. Базавлуцкая Л.М., Управление проектами в образовательном пространстве: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2021. – 60с. – ISBN 978-5-93162-489-1

19. Балашов А. П. Теория организации : учебное пособие / А.П. Бала- шов. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 208 с.

20. Вачугов, Д.Д. Менеджмент: практические занятия и деловые игры: учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, Н. А. Кислякова. – М.: ТД Элит-2000, 2000. – 272 с.

21. Везубова, Н. А. Роль информационных технологий в повышении качества образования / Н. А. Везубова, А. И. Тюнин // Актуальные вопросы эксплуатации современных систем энергообеспечения и природопользования: материалы IX международной научно-технической конференции, Брянск, 23–24 сентября 2015 года / Под общей редакцией Маркарянц Л.М.. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2015. – С. 35-42. – EDN VFYNPB.

22. Верещагина, Т. А. Кризис традиционной модели развития малых

городов / Т. А. Верещагина, П. Я. Дегтярев, А. И. Тюнин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – № 3(413). – С. 53-60. – EDN YWMLRT.

23. Веснин В.Р. Менеджмент[Текст]: Учебник. – М.: Элит – 2008, 2007. – 547 с.

24. 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.

25. Ветлугина, Т. В. Экономические конфликты и их последствия / Т. В. Ветлугина, 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. 76-78. – EDN YOUTCF.

26. Выжлецов Г.П. Аксиология культуры. – СПб.: Петрополис, 1997. – 300 с

27. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века. (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). – М.: Изд-во «Совершенство», 1998. – 608 с.

28. 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.

29. Демцура С.С. Формирование основ экономической культуры / С.С. Демцура // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. 2012. № 4. С. 152-160.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. Карманова, Т. О. Трудовые конфликты и причины их возникновения / Т. О. Карманова, 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. 136-140. – EDN WGKXSZ.

34. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей. [Текст]– М., 2007. – 630 с.

35. Качество современного менеджера: формирование, развитие и оценка: монография / Л.М.Базавлущая, Е.А.Гнатышина, И.И.Плужникова, С.А. Изюмникова // – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2022. – 352с. – ISBN 978-5-93162-717-5

36. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю. Фандрайзинг как аддендум эффективной инновационной деятельности профессиональной образовательной организации // Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию. 2015. Вып. 1. С. 152-162.

37. Корнеев, Д. Н. Менеджмент в образовании: Монография / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск: ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 330 с. – ISBN 978-5-93162-424-2. – EDN UIWIHE.

38. Корнеев, Д. Н. Менеджмент: инновации и стратегии / Д. Н. Корнеев, А. И. Тюнин. – Челябинск : ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2021. – 236 с. – ISBN 978-5-93162-522-5. – EDN WQKZFX.

39. Кострюкова, Л.А. Конкурентоспособность как многофакторная характеристика. Актуальные теории, концепции, прикладной характер современных научных исследований. Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 166-169.

40. Краснова В., Привалов А. и др. Семь нот менеджмента. — 5-е изд., доп. — М.: ЗЛО «Журнал Эксперт», 2001.

41. 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 VVOXBV.

42. 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

43. 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

44. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. — М.: Дело, 2000.

45. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Омега – Л, 2005. – 360 с.

46. Малое предпринимательство: организация, экономика, управление: Учебное пособие / ред. А.Д. Шеремет. – Москва: Инфра - М, 2009.

47. Малое и среднее предпринимательство в России. 2013: Статистический сборник/ Росстат. – М., 2013.

48. 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

49. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000.

50. Мильнер Б.З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 2000.

51. 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

52. Осипчук, А. И. Экономические и социально-географические особенности внутренней торговли Российской Федерации / А. И. Осипчук, А. И. Тюнин // Новые вызовы высшего образования в области общественных наук: предмет, методы и технологии: Сборник трудов Всероссийской научно-методической конференции, Челябинск, 27–28 ноября 2019 года / Под общей редакцией В.И. Бархатова. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2019. – С. 236-241. – EDN LEFLFT.

53. Правило Тейлора как один из перспективных инструментов денежно-кредитной политики / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Корнеев Д.Н., Лысенко Ю.В., Дегтярева Н.А., Алексеева Л.П., Базавлуцкая Л.М., Михайлова К.М. – Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. -11. № 4 (41). – С. 32-38

54. Предпосылки и тенденции применения форсайт технологий в подготовке будущих педагогов профессионального обучения / Плужникова И.И., Изюмникова С.А., Базавлуцкая Л.М., Корнеев Д.Н., - Вестник педагогических наук. -2022. № 8 – С. 58-62

55. Рогожин СВ., Рогожина Т. В. Теория организации. Учебное пособие. М.: МГУК, 2001.

56. Рябина 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.

57. 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.

58. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.:ИПФРЛ-М, 2000. — (Серия «Вопрос-ответ»).

59. Совершенствование кадровой политики в системе профессионального образования: монография / Л.М.Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 310 с. – ISBN 978-5-93162- 402-0

60. Совершенствование современного педагога в условиях сетевого взаимодействия /. Л.М.Базавлуцкая // Сетевое взаимодействие как фактор профессионального роста современного педагога: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – С. 18-21

61. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

62. 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.

63. Тюнин, А. И. Экономическая безопасность и необходимость осуществления контроля персонала / А. И. Тюнин // Безопасность социальной сферы в условиях современной поликультурной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 23–24 ноября 2012 года. – Челябинск: Цицеро, 2012. – С. 190-198. – EDN VXHTFJ.

64. 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 XRPNSH.

65. Чуплыгин, Г.Н. Теория организации: учебное пособие / Г.Н. Чуплыгин. – Н. Новгород: Нижегород. гос. архит. – строит. ун-т., 2006. – 99 с.

66. Экономика в образовательном пространстве: учебное пособие / Л.М. Базавлущая, Д.Н.Корнеев, Н.Ю.Корнеева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2019. – 116с. – ISBN 978-5-93162-201-9

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Лилия Михайловна Базавлуцкая

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Компьютерная верстка

Л.М. Базавлуцкая

ISBN 978-5-93162-887-5

**Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»
454091, г. Челябинск, Свободы улица,159**

Подписано в печать 10.10.2024.

Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Объем 22,1 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.

Заказ № 899

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, Челябинск, пр.Ленина,69**