



А. А. Хомякова

***ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ***

Учебное пособие



Иваново
2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический университет

А.А.Хомякова

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Иваново 2017

УДК 338.24(07)
ББК 65.291.21я7

Хомякова, А.А.

Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А.А. Хомякова; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2017. – 148с.

В учебном пособии излагаются теоретические основы законов и принципов функционирования организаций, протекания организационных процессов и управления организационным поведением. Кроме подробного изложения теоретических аспектов рассматриваемых проблем, предлагаемое учебное пособие включает методические указания по решению ситуационных задач.

Предназначено для бакалавров и магистров дневной и заочной форм обучения по направлению «Менеджмент», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов в области менеджмента.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

кафедра экономики и организации предпринимательства
Ивановского государственного университета;

Доктор экономических наук, профессор А.Б. Берендеева
(Ивановский государственный университет)

© Хомякова А.А., 2017
© ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический университет», 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	5
1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМНЫЙ ОБЪЕКТ	6
1.1. Понятие и признаки организаций.....	6
1.2. Системный подход к организации	8
1.3. Особенности и виды социальных организаций	15
Темы докладов и рефератов	20
Вопросы для самоконтроля	20
Ситуационные задания	21
2. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	21
2.1. Понятие и состав законов организации	21
2.2. Закон синергии	23
2.3. Закон самосохранения.....	25
2.4. Закон развития.....	27
2.5. Закон информированности - упорядоченности	28
2.6. Закон единства анализа и синтеза	30
2.7. Закон композиции - пропорциональности	31
Темы докладов и рефератов	32
Вопросы для самоконтроля	32
Ситуационные задания	33
3. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ	33
3.1. Понятие и элементы структуры организации.....	33
3.2. Понятие и элементы управленческой (организационной) структуры организации	36
3.3. Теории формирования организационных структур	46
Темы докладов и рефератов	50
Вопросы для самоконтроля	50
4. КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	51
4.1. Цели и стратегия организации.....	51
4.2. Жизненный цикл организации	54
4.3. Организационная культура.....	57
Темы докладов и рефератов	61
Вопросы для самоконтроля	61
Ситуационные задания	62
5.ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	67
5.1. Организационные изменения	67
5.2. Организационное проектирование: понятие и задачи	69
5.3. Методология организационного проектирования	72
5.4. Оценка эффективности организационной структуры	77
5.5. Реструктуризация организации на основе моделирования бизнес-процессов	81
Темы докладов и рефератов	85
Вопросы для самоконтроля	85

Ситуационные задания	86
6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	91
6.1. Основы организационного поведения	91
6.2. Личностный фактор и мотивация поведения	94
6.3. Групповое поведение и формирование команды	100
6.4. Организационное поведение в международном бизнеса.....	110
Темы докладов и рефератов	115
Вопросы для самоконтроля	115
Ситуационные задания	116
7. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	124
7.1. Власть и влияние	124
7.2. Основы лидерства	126
Темы докладов и рефератов	134
Вопросы для самоконтроля	134
Ситуационные задания	135

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек в течение своей жизни, так или иначе, связан с организациями. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Принципы, законы и закономерности, связанные с созданием, функционированием, реорганизацией и ликвидацией организаций, изучает дисциплина «Теория организации и организационное поведение», которая формирует систему научных знаний в области системного анализа социальных организаций.

Предметом изучения теории организации и организационного поведения является анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности.

Целью дисциплины «Теория организации и организационное поведение» является усвоение основных законов и принципов функционирования организаций и получение базовых навыков формирования организационных процессов и управления организационным поведением, а также развитие способностей творческого подхода к анализу проблем, связанных с поведением человека в организации.

Основополагающая задача данной учебной дисциплины – изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, происходящие в ней изменения, обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.

Теорию организации и организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение которой позволяет линейному и функциональному менеджеру и руководителю глубже понять причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства – персоналом – и обеспечить конкурентоспособность и выживаемость организации.

Тесная связь теории организации и организационного поведения с другими отраслями знаний (социологией, психологией, кибернетикой, экономической и юридической наукой) позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации деятельности на основании общих законов развития организаций.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМНЫЙ ОБЪЕКТ

1.1. Понятие и признаки организаций

В дословном переводе с латинского *organizo* означает «сообщать стройный вид, устраивать». Термин «организация» можно рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление), как процесс управления, как воздействие или действие (накапливание чего-либо).

Организация как воздействие – это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта (например, применительно к материальному объекту это может быть организация водоснабжения, газоснабжения, тепловой системы и т.д.).

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. В данном контексте всем видам организаций присущи следующие черты:

- наличие хотя бы одного сотрудника;
- наличие хотя бы одной общей цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов человека или общества;
- получение прибавочного продукта в разных формах (материалы, услуги, информация, духовная пища);
- преобразование ресурсов в ходе деятельности (информация, финансы, материалы, энергия).

Первостепенную роль в формировании организации играет общая цель, объединяющая всех её членов. **Цель** представляет собой конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом. С этим связано и понимание мотивов, по которым люди объединяются в организации. Эти мотивы можно разделить на две группы:

- достижение общих целей через достижение индивидуальных целей (например, человек, устраивающийся на работу на крупное предприятие, в сферу услуг, предполагает трудиться ради удовлетворения своих личных потребностей (зарплаты, продвижения по служебной лестнице, реализация своих спо-

собностей и т. д.), и это для него главное. При правильной организации труда суммарные усилия всех сотрудников организации приведут к успешному достижению общей цели – увеличение дохода, обеспечение населения необходимыми товарами или услугами);

- достижение индивидуальных целей через достижение общих целей (так например, единомышленники объединяются в партии и решают определенные общественно значимые проблемы).

Таким образом, в условиях рыночной экономики организация успешно развивается только в том случае, когда достижение общих целей осуществляется одновременно с удовлетворением индивидуальных целей всех членов коллектива и когда достижение личных целей осуществляется с учетом интересов всей организации. Отметим, что для того чтобы цель становилась «рабочим» инструментом в процессах развития организации, она должна быть конкретной, измеримой, значимой, достижимой и соотноситься с определенным сроком. Одной из популярных технологий постановки целей является SMART-технология, аббревиатура в названии которой расшифровывается следующим образом:

- specific–конкретный,
- measurable–измеримый,
- attainable–достижимый,
- relevant–значимый,
- time-bounded–обозначенный во времени.

Американский социолог Толкотт Парсонс отмечал, что для успешного развития любая организация должна выполнять следующие функции:

- приспособление к окружающей среде (адаптация);
- формулирование целей и мобилизация ресурсов для их достижения (целеполагание);
- поддержание внутреннего единства и упорядоченности, пресечение возможных отклонений (интеграция);
- обеспечение внутренней стабильности, равновесия, самотождественности системы (латентность – поддержание образца).

Учитывая необходимость выполнения указанных функций, в организации всегда присутствует **внутреннее управление**, которое определяет цели и задачи организации, планирует и организует деятельность по выполнению этих задач, контролирует соответствие результатов работы поставленным целям. Благодаря такому центру возможно саморегулирование деятельности организации, т.е. выбор наиболее оптимального способа действий без внешнего вмешательства.

Важной характеристикой для любой организации является **степень разделения труда**, которая зависит от масштабов предприятия и уровня ее специализации. Разделение всех видов деятельности в организации на элементы работ обычно называется горизонтальным разделением труда. Оно направлено на специализацию функций работников организации. Например, выделение таких видов деятельности, как планирование, организация, координация, учет, контроль или создание подразделений по технологическому признаку – маркетинг, снабжение, производство, сбыт.

Таким образом, любая сложная организация состоит из подразделений (отделов, служб), которые выполняют конкретные задания и добиваются конкретных специфических целей. Цель развития или функционирования организации рассматривается в качестве ориентира, выравнивающего индивидуальное целеполагание работников. Для достижения поставленных целей задачи подразделений и работников организации должны быть взаимоувязаны (сбалансированы) посредством вертикального разделения, иерархии полномочий и ответственности, поэтому функция управления является существенно важной составляющей деятельности любой организации.

Любая организация имеет определенные *границы*, позволяющие ей существовать автономно от других формирований подобного рода, не позволяющих ей рассеяться в окружающей среде. Границы определяются видами деятельности, численностью работающих, производственной площадью, территорией, ресурсами и т.п. Обычно они закрепляются в уставе, учредительном договоре, в различных регламентах.

Как отмечает Ч. Бернанд, любая организация построена на *общении*, передаче информации. Как следствие организация включает в себя систему коммуникаций, образующих каналы организационных связей.

Наконец, в качестве еще одного признака организации следует назвать *организационную культуру*, представляющую собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

1.2. Системный подход к организации

Организация осуществляет самостоятельную деятельность, вырабатывает стратегию и тактику своего поведения, имеет свои цели. Внутри организации существуют различные подразделения с налаженным взаимодействием, каждое из которых выполняет ту или иную функцию. В каждой организации создается уникальный социальный микроклимат, регулируемый системой управления организацией. Деятельность организаций сложна и многообразна, и наилучшим инструментарием для её изучения обладает системный подход, с точки зрения которого каждая организация является сложной системой, состоящей из отдельных элементов, звеньев, подсистем.

Первый вариант общей теории систем был выдвинут Людвигом фон Берталанфи. Идеи Л. фон Берталанфи, как правило, являются дополнительными по отношению к идеям А. А. Богданова, основоположника «всеобщей организационной науки» тектологии. Все развивающиеся объекты природы и общества представляют собой, по А.А.Богданову, целостные образования или системы, состоящие из многих элементов.

Существует большое число определений, охватывающих различные признаки объектов, рассматриваемых как системы. Под *системой* чаще всего понимают целостное множество взаимосвязанных элементов, обладающее свойствами, отличными от свойств элементов, образующих это множество. Связи (взаимосвязи) между элементами системы закономерно определяют её интегра-

тивные свойства, отличают систему от простого конгломерата и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды.

В границах теории систем характеристики любого сложно организованного целого рассматриваются сквозь призму четырёх факторов:

- устройство системы;
- её состав (подсистемы, элементы);
- текущее глобальное состояние системной обусловленности;
- среда, в границах которой развёртываются все её организующие процессы.

В качестве *элемента системы* рассматривается объект, относительно самостоятельный и не подлежащий дальнейшему расчленению на выбранном уровне рассмотрения, выполняющий определенные функции, находящийся во взаимосвязи с другими объектами, составляющими систему. Разделение объектов на элементы и системы относительно.

Функционирование системы как единого целого обеспечивается связями между элементами. Связь рассматривается как перенос материальных, энергетических или информационных компонентов из одного объекта в другой. Связи делятся на внутренние, когда такой перенос компонентов происходит между элементами системы, и внешние, когда выход одной системы становится входом в другую. Прямая связь обеспечивает передачу воздействия, информации с выхода одного элемента на вход другого, а обратная – с выхода некоторого элемента на вход того же элемента.

Состав элементов и способ их объединения определяют структуру системы: формально ее часто представляют в виде граф, где вершины соответствуют элементам системы, а дуги – их связям. Структура системы во многом определяет её свойства, так атомы углерода в зависимости от характера их соединения могут образовывать либо мягкий графит, либо твёрдый алмаз. Свойства графита и алмаза обусловлены именно особенностями структуры.

Таким образом, свойства системы не сводятся без остатка к свойствам составляющих её элементов: система обладает целостностью, которая выражается в неаддитивности, интегративности её свойств. Неаддитивность свойств целого означает не только появление новых свойств, но и в некоторых случаях исчезновение отдельных свойств элементов, наблюдавшихся до их соединения в систему.

Любая система существует в рамках определённых границ. Сфера, ограничивающая структурное образование системы, называется «средой». Среда есть все то, что воздействует на систему, но неподконтрольно ей. Воздействие среды на систему называют входными воздействиями, или входами; воздействие системы на среду – выходными воздействиями, реакция системы, или выходы. Сложное взаимодействие системы и среды, как ее окружения, определяется соответственно понятиями «система» и «надсистема».

Всё многообразие существующих систем может быть классифицировано по различным признакам (таблица 1.1).

Классификация систем

Признак классификации систем		Наименование систем	Содержание систем
1.	Степень взаимодействия системы с внешней средой	Изолированные (искусственные) Закрытые Открытые.	Системы, не имеющие с внешней средой прямой и обратной связи, без выхода и входа. Системы, имеющие с внешней средой только одну связь (в систему или из нее). Системы, имеющие с внешней средой прямую и обратную связь, вход и выход
2.	Размер системы	Малые Средние Большие сложные	Системы с количеством компонентов менее 30. Системы с количеством компонентов от 31 до 300. Системы с количеством компонентов свыше 301
3.	Виды систем	Биологические Технические Социально-экономические	Живые организмы. Изделия, состоящие из сборочных единиц и деталей, выполняющие заданные функции. Комплексные структуры, состоящие из экономических, производственно-технических и социальных структур, выполняющих различные цели
4.	Степень свободы систем по отношению к внешней среде	Относительно самостоятельные, независимые Несамостоятельные (подсистемы)	Системы, функционирующие самостоятельно и выполняющие заданные функции и цели. Системы (подсистемы), входящие в глобальную систему как неотъемлемый компонент
5.	Уровень специализации системы	Комплексные Специализированные	Системы, выполняющие весь комплекс функций или работ по стадиям жизненного цикла объекта. Системы, специализирующиеся на выполнении функции или работы на одной стадии жизненного цикла объекта

	Признак классификации систем		Наименование систем	Содержание систем
6.	6.Продолжительность функционирования системы	6.1.	Системы кратковременного действия	Системы, функционирующие короткий промежуток времени, или разового применения. Системы, функционирующие определенный промежуток времени (интервал). Системы, длительность функционирования которых практически не ограничена
6.2.		Дискретные		
6.3.		Долговременные		
7.	Способ описания системы	7.1.	Детерминированные (функциональные)	Системы, поведение которых точно описывается однозначной функцией Системы, поведение которых описывается в терминах распределения случайных величин или вероятностей. Системы, поведение которых описывается качественно, а не количественно
7.2.		Стохастические (вероятностные)		
7.3.		Нечеткие (описательные)		

Организация представляет собой систему как совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность: сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее специфический набор взаимоувязанных целей. Организация является искусственной системой.

Организация является открытой системой, так как активно взаимодействует с внешней средой (рис. 1.1).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

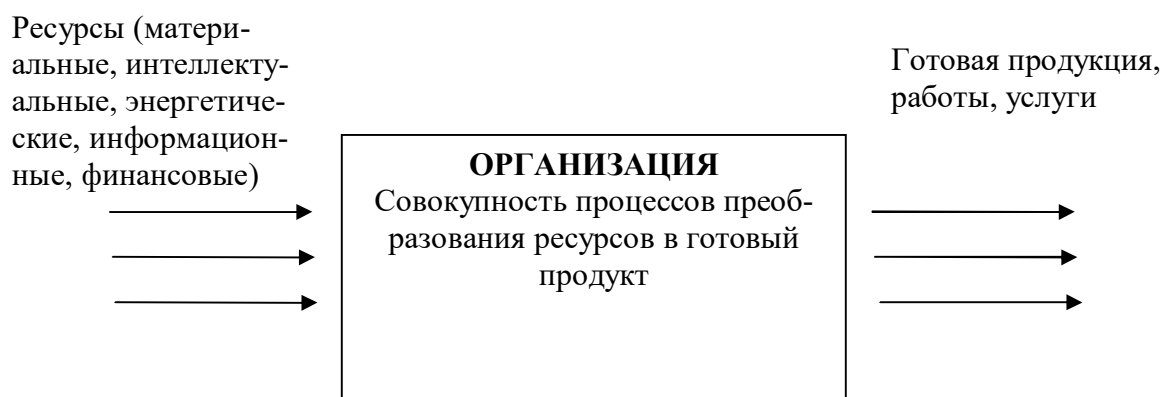


Рис. 1.1. Организация как открытая система

Внешняя среда представляет собой совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении организации и влияющих на

различные сферы её деятельности. В составе внешней среды принято выделять две составляющие:

- *микросреда* – среда прямого влияния на организацию, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) организации, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

- *макросреда*, влияющая на организацию и её микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

Сила влияния факторов внешней среды на деятельность организации во многом зависит от таких характеристик внешней среды, как:

- сложность – совокупность действующих в ней факторов, которые оказывают воздействие на функционирование организации и на которые организация обязана реагировать;

- подвижность – скорость, с которой происходят изменения внешней среды организации;

- взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

- неопределенность – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации.

В своих исследованиях Игорь Ансофф создал модель внешней среды, имеющей пять уровней турбулентности – от самого слабого и легко прогнозируемого до наиболее изменчивого и непредсказуемого. По мнению И. Ансоффа, для каждого из этих уровней может быть разработана модель поведения организации, оптимизирующая прибыльность.

Любой организацией реализуются три ключевых процесса:

- получение ресурсов из внешней среды;
- трансформация ресурсов в готовый продукт (или услугу);
- передача готового продукта во внешнюю среду.

Для адекватного определения и анализа понятия «организация» необходимо раскрыть более общее понятие «социально-экономическая система» (рис. 1.2).

Основным компонентом социальной системы является человек как существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми множеством разнообразных отношений и форм взаимодействия. Наличие человеческого компонента – важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других систем. Второй компонент социальной системы – процессы (экономические, социальные, политические, духовные). Совокупность этих процессов представляет собой смену состояний системы в целом или какой-либо ее подсистемы. Третий компонент социальной системы – предметы, используемые в хозяйственной и общественной жизни (производственные здания, сооружения, орудия и средства труда, компьютерная и оргтехника, средства связи, технологические устройства и т. д.). Четвертый компонент со-

циальной системы – общественные идеи, теории, культурные и нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования и другие социальные продукты, имеющие духовную природу. Наличие последнего компонента обуславливает необходимость пристального внимания руководителей к таким аспектам управленческой деятельности, как формирование и развитие организационной культуры и благоприятного морально-психологического климата, а также актуализирует проблемы корпоративной социальной ответственности.

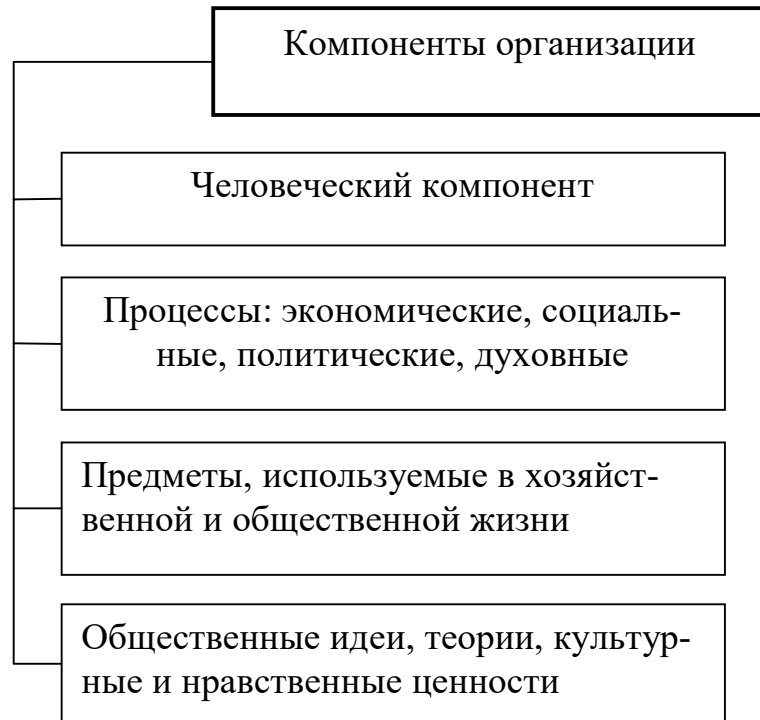


Рис. 1.2. Организация как социально-экономическая система

Организация является вероятностной системой. Это связано с отсутствием однозначных причинно обусловленных связей между элементами, в результате чего возникает неопределенность поведения как системы в целом, так и ее составных частей.

Организация как система может быть описана как взаиморасположение и взаимосвязь некоторого комплекса элементов, их действие и взаимодействие, обусловленные единством целей или выполняемых ими функций и определенными обстоятельствами места и времени. Структура обеспечивает определенный порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций. Но все основные аспекты строения и деятельности организации определяет цель и ее подцели как главный системообразующий фактор. Каждый элемент имеет свою задачу, обладает ресурсом для ее достижения и выполняет свою строго определенную функцию. Элементы системы выделяются в процессе ее членения (структуризации), при этом каждая система допускает возможность различных ее сечений в соответствии с заданными критериями (рис. 1.3).

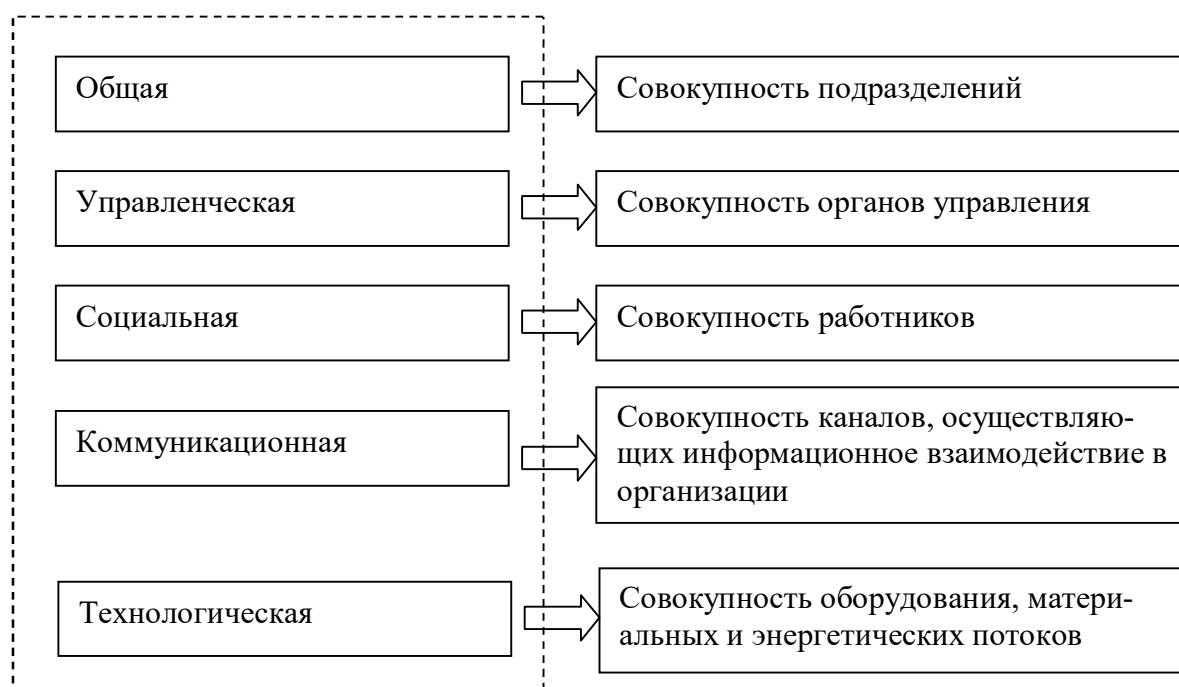


Рис. 1.3. Варианты представления структуры организации

Системный подход к изучению сущности организаций позволяет выделить ряд свойств организации как системы:

- **Целостность** – в теории систем исходным моментом является предположение, что системы существуют как целое, которое затем можно членить на компоненты: в целостной системе отдельные части функционируют совместно, составляя в совокупности процесс функционирования системы как целого. Совокупное функционирование разнородных взаимосвязанных элементов порождает качественно новые функциональные свойства организации, не имеющие аналогов в свойствах её элементов.

- **Взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды** – организация формирует и проявляет свои свойства только в процессе взаимодействия с внешней средой. Организация реагирует на воздействие внешней среды, развивается под этим воздействием, но при этом сохраняет качественную определенность и свойства, обеспечивающие относительную устойчивость и адаптивность функционирования.

- **Структурность** – внутреннее строение и организацию объекта как целостной системы определяет совокупность элементов и их связей. При исследовании и проектировании организации проводится ее декомпозиция на компоненты, устанавливаются их функции и связи. Оптимальная структура организации должна иметь минимальное количество компонентов, но, вместе с тем, они в полной мере должны выполнять заданные функции. Структура должна быть мобильной, т.е. легко приспособляемой (адаптивной) к изменяющимся требованиям и целям.

- **Иерархичность** – каждый компонент системы может рассматриваться как система (подсистема) более широкой, глобальной системы. Так, организация делится на две связанные между собой крупные подсистемы системы:

управляющую и управляемую; управляющая система, в свою очередь, состоит из системы линейных органов управления (дирекции, начальников цехов, мастеров) и функциональных органов (служб планирования, материально-технического снабжения, сбыта, технических и технологических служб).

- **Целенаправленность** – для организации характерно единство главной цели для всех элементов. Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом.

- Стремление к состоянию **устойчивого равновесия**, которое предполагает адаптацию параметров организации к изменяющимся параметрам внешней среды, к конкретным ситуациям путем обеспечения высокого уровня организованности системы в динамике.

- **Альтернативность путей функционирования и развития** – в зависимости от конкретных ситуаций, возникающих при оперативном управлении организацией (налоговая система, таможенные тарифы, конкурентоспособность конкурентов, инфраструктура рынка, надежность поставщиков и т.п.), могут существовать несколько альтернативных путей достижения поставленных целей.

- **Надежность** системы характеризуется бесперебойностью функционирования системы при выходе из строя одной из ее компонент, а также сохраняемостью проектных значений параметров системы в течение запланированного периода. Задача управления системой – предупредить ее разрушение и отклонение от эффективного достижения целей

1.3. Особенности и виды социальных организаций

Теория организации и организационное поведение как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии – науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах, и ориентирована главным образом на социальные организации, сформированные из объединения людей, стремящихся достичь определенной цели.

Понятие «социальная организация» неразрывно связано с понятием «коллектив». Состав коллектива и направления его деятельности, определяемые стремлением к достижению единой цели, регулируются административно-управленческим аппаратом, а также правовыми и этическими нормами, принятыми в данной организации и обществе в целом. В то же время деятельность организации во многом определяется формально нерегулируемым поведением членов коллектива. Сплоченность коллектива, его стабильность, уровень квалификации, сознательность работников, их деловая активность и многие другие человеческие факторы влияют на деятельность организации.

А.И. Пригожин в своих исследованиях выделяет три основных вида социальных организаций.

Деловые организации (предприятия, учреждения и т. д.). Целевой установкой таких организаций является коммерческая идея: в своей деятельности они ориентируются на достижение конечного результата, который выражается в денежном или вещественном эквиваленте.

Общественные (союзные) организации представляют союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью. К союзным относятся, например, организации политической ориентации (Международная амнистия, Союз борьбы за права человека и др.), проблемные (Красный Крест, Общество спасения на водах и др.), творческие (союзы художников, кинематографистов; научные объединения). Участие в них мотивируется убеждениями, потребностью в общении, получением дополнительных правовых или материальных возможностей, стремлением к самоактуализации.

Ассоциативные организации (семья, неформальная группа, научная школа) построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов – это семья, круг друзей, знакомых, студенческая компания, неформальные группы и объединения. Организационные образования имеют либо внешние формы организации, либо их отдельные признаки. В силу этого их нельзя рассматривать как организации в строгом смысле. Важное отличие ассоциаций от организаций первых двух типов содержится в особенностях целевого назначения: они строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель является фактором объединения, а цели каждого, т.е. цель одного участника служит средством достижения цели другого.

Честер Бернард в своей книге «Организация и менеджмент» отмечал, что организации могут быть разделены на два вида: «формальные», т.е. те, которые объединяют усилия нескольких лиц и координируют их действия для достижения общих целей, и «неформальные», под которыми подразумеваются совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциируемые группы людей, не имеющих общей или сознательно координируемой цели.

Формальная организация может быть описана в виде системы узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний (начальник – подчиненный, технический работник – инженер, преподаватель – студент). Ее горизонтальная организационная структура характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальная – отношения власти и субординации. Главные задачи формальной организации – наиболее рационально организовать выполнение целей и задач.

Формальные деловые организации подразделяются на упорядоченные группы, для которых выработаны определенные нормы хозяйственного законодательства, регламентирующие их деятельность (рис. 1.4).

В целях повышения эффективности деятельности предпринимательские структуры интегрируются. В практике предпринимательской деятельности используются жесткие формы интеграции, основанные на том, что одна из компаний владеет той или иной частью активов другой организации (концерн, трест, конгломерат, холдинг), и мягкие формы интеграции, основанные на договорах (картель, синдикат, пул, консорциум, стратегический альянс).



Рис. 1.4. Организационно-правовые формы организаций

Неформальная организация не имеет структуры, так же как и осознанной цели. Неформальные организации возникают спонтанно и, как отмечает Ч. Бернارد, выполняют такие функции, как общение, поддержание связи в формальных организациях при согласии выполнять работу, сохранение чувств личной целостности и самоуважения. По отношению к индивиду неформальные организации выступают как механизм защиты его от ограничивающего воздействия формальных организаций, как сфера удовлетворения его психологических потребностей и социальных, а также личных интересов. Если неформальная организация возникает внутри формальной, она может играть двойную роль: может самостоятельно поддерживать и расширять деятельность организации, а может и играть и противодействовать общим целям, что случается при внутриорганизационных конфликтах.

Одна из разновидностей неформальных организаций – *внеформальная*. Понятие внеформальной организации означает спонтанно развиваемую членами данной организации систему связей, отношений, деятельности, направленных на решение организационных целей и задач способами, отличными от формально предписанных. Ее главная особенность – деловое содержание при совпадении деятельности с целями формальной организации. Возникновение внеформальной организации связано с тем, что деятельность любой формальной организации характеризуется рядом ограничений. Одни из них возникают из-за изменений запланированных условий существования формальной организации, например:

- противоречия между организацией и внешней средой, вызванные государством или незаконным давлением;
- противоречия между социально-профессиональным положением людей и их ожиданиями;
- конфликт между ролями трудовыми и внепроизводственными;
- невозможность удовлетворить жизненные интересы коллектива (низкие заработки, неудобный режим работы, плохие условия труда);
- несовершенная система стимулирования, от чего мотивация сотрудников расходится с интересами предприятий;
- плохая связь между наличными звеньями из-за противоречивости интересов;
- противоречия между ценностями, нормами, позициями работников и декларируемой пользой организации.

Другие ограничения возникают как следствие несовершенства организационной структуры, например:

- противоречия между характером отдельных видов деятельности и традицией (например, введение электронной документации);
- антагонизм между различными уровнями руководства;
- несоответствие реального престижа различиям в формальном положении.

Чтобы «обойти» подобные ограничения в целях эффективного выполнения служебных обязанностей члены формальной организации формируют внеформальную. Так, члены внеформальной организации для улучшения эф-

фективности деятельности ищут новые контакты между сотрудниками, может измениться система субординации, изменяется даже формальная структура, идет стихийное упорядочивание коммуникаций. Кроме того, могут организовываться внутри формальной организации стихийные группы для решения совместных вопросов деятельности, которые отдельным работникам не под силу. Существование внеформальных организаций свидетельствует о высокой мотивации сотрудников.

Исходя из особенностей взаимодействия отдельных элементов, организации подразделяются: на механистические и органические.

Механистические организации характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких «вертикальных» связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, напоминающей работу технических устройств. При решении повторяющихся задач в условиях стабильного окружения и относительной определенности перспектив такие организации действуют по четкому алгоритму, что существенно повышает их управляемость. Однако в условиях неустойчивости хозяйственной конъюнктуры, неопределенности ситуации, постоянной смены приоритетов, связей, ориентиров механистические организации страдают от недостаточной адаптивности.

В 1961 г. Т. Бернс и Д. Сталкер в книге «Управление инновациями» ввели понятие органической организации. **Органические организации** характеризуются такими признаками, как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений. Все это сообщает таким организациям большую гибкость, маневренность, оперативность в работе, дает их членам дополнительные стимулы к труду. Они лучше механистических взаимодействуют с окружением и приспосабливаются к постоянным изменениям в нем. Однако их существенным недостатком по сравнению с механистическими является сложность управленческих процессов и контрольных процедур.

В современную информационную эпоху механистические организации всё больше демонстрируют неспособность к быстрой адаптации к постоянно изменяющимся условиям. В связи с этим в 1988 г. П. Сенге сформулировал идею **самообучающейся (интеллектуальной) организации**, которая способствует обучению своих работников и одновременно непрерывно изменяет себя. Основными факторами успеха такой организации являются способные к творчеству люди, а потому капитализация самообучающейся организации определяется в первую очередь результатом интеллектуального взаимодействия накопленного опыта, квалификации, навыков, знаний сотрудников. Для этого принципиально важно создать в организации особую инфраструктуру, способствующую обучению сотрудников, и помогающую управлять сохранением и распространением знаний. Самообучающиеся организации формируются из полуавтономных групп и отдельных лиц, нацеленных на конкрет-

ный результат, а не на выполнение распоряжений сверху. Основопологающие решения здесь принимаются средними и низовыми руководителями, а административный контроль заменяется прямой ответственностью исполнителей, работающих в группах.

В 1991 г. М. Педлер сформулировал ряд признаков, присущих самообучающейся организации, среди которых:

- обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
- учет и контроль, способствующие развитию организации;
- внутренний обмен услугами между подразделениями;
- гибкая система поощрений;
- «дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
- изучение всеми работниками состояния среды;
- постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами;
- атмосфера в организации, способствующая обучению;
- возможности саморазвития для сотрудников.



Темы докладов и рефератов

1. Организационно-правовые формы организаций.
2. Основные идеи тектологии А.А. Богданова.
3. Основные идеи общей теории систем Л. фон Берталанфи.
4. Самообучающиеся организации: особенности и лучшие практики. Пятая дисциплина П. Сенге.
5. Виртуальные организации.



Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущностные определения понятия «организация».
2. Перечислите и раскройте содержание основных признаков организации.
3. Охарактеризуйте общее понятие системы.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные виды систем.
5. Каковы особенности социально-экономических систем?
6. Охарактеризуйте понятие и сущность социальных организаций.

7. Охарактеризуйте организационно-правовые формы организаций.
8. Чем объясняется возникновение внеформальных организаций?
9. Приведите примеры формальных организаций.
10. Охарактеризуйте особенности механистических и органических организаций.
11. Дайте развёрнутую характеристику системных свойств организации.



Ситуационные задания

1. На примере конкретной организации проиллюстрируйте проявление ею системных свойств.

2. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятие и состав законов организации

Развитие и функционирование организации происходит по определённым законам, которые являются важной составной частью всех процессов, происходящих в ней. В природе законы проявляются как стихийная сила, регулирующая процессы, протекающие в физическом мире, и не зависящая от человека. В обществе законы также действуют стихийно, являются регуляторами отношений людей как части объективного мира, однако находятся ещё и под влиянием их социально-психологических особенностей.

Закон организации – это связь между элементами, имеющая необходимый, существенный, устойчивый и повторяющийся характер. Существуют объективные законы организации, отражающие связь элементов в организации как системе (рассматриваются теорией организации), и субъективные законы для организации, описывающие тот или иной уровень организационных отношений (изучаются правоведением) (рис. 2.1).

Выделяют две группы объективных законов организации: универсальные и специфические. Область действия *универсальных законов* распространяется на все виды систем – социальные, биологические и отчасти технические. К этой группе относятся основополагающие и законы второго порядка. К основополагающим относятся: закон синергии, закон самосохранения и закон развития. К законам второго порядка относятся: закон информированности – упорядоченности, закон единства анализа и синтеза и закон композиции – пропорциональности. *Специфические законы* объединяют ряд законов, касающихся только социальных и хозяйственных организаций.



Рис. 2.1. Законы организации

Специфические объединяют ряд законов, характерных для социальных систем и создающих основу для формализации деятельности людей в организации, например:

- 1) для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура;
- 2) для каждой организации существует минимальная эффективность, при которой организация должна быть ликвидирована;
- 3) для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда как за счет повышения эмоционального уровня работников, так и за счет возрастающей генерации идей;
- 4) для каждого работника существует оптимальный объем загрузки работой;
- 5) процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления;
- 6) для эффективного осмысления информации необходимо наличие соответствующих знаний;
- 7) первая информация о каком-либо событии является более устойчивой,

чем последующая;

8) доходчивость сообщения повышается при использовании нескольких форм передачи одной и той же информации.

Впервые общие законы организации были сформулированы основоположником организационной науки А.А. Богдановым. Открытые им законы наименьших, пропорциональности, равновесия и другие легли в основу формирования общей теории систем и во многом предвосхитили системный подход Людвиг фон Берталанфи. Большая заслуга в разработке общих законов организации принадлежит отечественным ученым А. Пригожину, П. Керженцеву, М. Сетрову и др.

Законы организации действуют не изолированно, а во взаимосвязи друг с другом, образуя своеобразную систему. Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами в организации. Осознание единства действия объективных законов организации, их взаимовлияния, а также понимание необратимого и независимого от воли руководителя и сотрудников организации действия этих законов создает условия для их эффективного использования в формировании технологии управления.

2.2. Закон синергии

Синергия (от греч. *synergia* – сотрудничество, содействие) означает совместное и однородное функционирование элементов системы. В соответствии с фундаментальными предпосылками тектологии А.А. Богданова, два и более элемента, включённые в единый процесс, могут при особой организации (организованности) превосходить по эффективности функционирование этих же элементов по отдельности, а могут и уступать отдельной работе, мешая друг другу.

В отношении организации **синергизм** представляет собой эффект повышения результативности за счет использования взаимосвязи и взаимоусиления различных видов деятельности. Так, по отдельности десяток любителей туризма имеют меньше возможностей организовать туристический поход, чем туристический клуб, насчитывающий десять членов, которые могут распределить между собой поручения, обратиться в вышестоящие организации для оказания помощи, соединить свои финансы для более разумного использования и т.д.

В этом контексте закон синергизма утверждает, что потенциал и возможности организации как единого целого превышает сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Закон синергии означает, что для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (положительный синергизм), либо существенно меньше (отрица-

тельный синергизм).

Этот закон основывается на системном принципе строения организации: в деятельности организации как системы принимают участие не только ее элементы (сотрудники, отделы и другие структурные единицы), но и связи между ними, и влияния, которые они оказывают друг на друга.

В организациях данный закон проявляется в том, что в результате объединения людей в единую систему появляется новая сущность – организованное единство, ранее не наблюдаемое и способное получать иные результаты деятельности, нежели объединившиеся лица по отдельности. Сложение их организационных, деловых и личностных потенциалов, авторитета и ресурсов способно сформировать новую действенную общность: в результате появления новой организации формируются новые качества, ранее объединяющимся лицам не присущие. А.А. Богданов отмечал, что от способа сочетания любых элементов системы зависит положительное или отрицательное их функционирование. В случае, когда целое оказывается больше суммы составляющих его частей можно говорить об организованности в системе, когда меньше – о дезорганизованности.

Все имеющиеся в распоряжении организации ресурсы образуют ее потенциал, при этом различные сочетания элементов потенциала организации (ресурсный, интеллектуальный, финансовый, инновационный, маркетинговый потенциал и т.п.) могут формировать потенциал различного уровня: от высокого, вызванного, например, совпадением целей организации с целями большинства работников, до низкого, связанного, например, с приобретением некомплектного оборудования, слабым профессиональным уровнем работников.

Наиболее четко синергетический эффект проявляется в продукте организации – в том явлении, которое никак не может появиться без данной социальной системы. Для того чтобы использовать совместные синергетические эффекты, необходимо знать синергетические характеристики фирмы и выстраивать стратегию развития, используя синергетический потенциал.

Можно привести некоторые примеры проявления синергетического эффекта в деятельности организаций.

Синергизм «масштаба», который заключается в том, что по мере усложнения организации роль синергии будет возрастать: чем разнообразнее система, тем больше потенциал синергии. Синергизм «масштаба» проявляется, например, в том, что крупное производство имеет более низкие издержки в расчёте на единицу продукции, чем несколько мелких, имеющих в сумме тот же объем продаж; при одном и том же объеме инвестиций фирма, производящая весь набор товаров, может иметь меньшие издержки, чем несколько отдельных конкурирующих компаний.

Комбинирование труда как объединение разнородных усилий, например, в рамках конвейера.

Создание совместной благоприятной среды – разнообразие различных отраслевых производств на единой компактной территории позволяет использовать эффекты кооперации и синергии, например, когда отходы одно-

го производства могут служить сырьем для другого, увеличивая замкнутость материальных циклов в промышленных узлах.

Таким образом, задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор ресурсов, при котором бы последние оптимально взаимодействовали между собой, создавая эффект положительной синергии. При этом в процессе принятия управленческих решений, нужно учитывать тот факт, что важно не столько то, *что* соединяется, сколько то, *как* соединяется в систему. Существо эффекта проявляется через связи, которые устанавливаются между частями, т.е. связи являются необходимым организационными элементами.

2.3. Закон самосохранения

Закон самосохранения означает, что каждая материальная система сознательно или стихийно стремится к сохранению своей качественной определенности и использует для достижения этого весь свой потенциал.

В качестве механизма реализации закона самосохранения выступает способность системы к устойчивому функционированию в условиях меняющейся внешней и внутренней среды и сохранению своих свойств, характерных для системы.

Внутреннюю среду организации образует совокупность её внутренних элементов (объектов, процессов), например, факторы материального характера (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т. п.); социально-психологические факторы (профессиональная и психологическая пригодность персонала к выполнению возложенных на них обязанностей, показатели общей психологической атмосферы в коллективе: отношение к руководству, конфликтность, способность работать в часто меняющихся или экстремальных условиях и т. д.); личность менеджера, его инициативность, профессионализм, общая культура, коммуникабельность, организаторские способности, стремление к использованию новаций в управленческой деятельности и т.д.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность находящихся за её пределами факторов, которые воздействуют на элементы внутренней среды организации так, что изменяют функции взаимодействующих с ней её элементов. Как следствие в этом случае ослабляется и видоизменяется связь этих элементов с другими, функционирующими в прежнем режиме, количество старых элементов уменьшается и накапливаются новые элементы, обладающие новыми способами взаимодействия с новой средой. К факторам внешней среды относятся международные, экономические, рыночные, технологические, социальные, политические факторы. Вся совокупность факторов внешней среды формирует микросреду – среду прямого влияния на организацию, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг), торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, фи-

нансово-кредитные учреждения, страховые компании и другие контактные аудитории, и макросреду, влияющую и на предприятие и на его микросреду. Макросреда включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

Влияющие на организацию факторы внутренней и внешней среды могут оцениваться как позитивные или как негативные: организация способна к выживанию и устойчивому развитию только в том случае, если потенциал позитивных факторов превышает соответствующий показатель негативных факторов. Факторы внешней среды влияют не только на организацию, но и друг на друга. Так, например, улучшение экономической ситуации и повышение платежеспособного спроса сказывается не только на деятельности организации, но на конкурирующих с ней фирмах. Состояние факторов внешней среды изменчиво, что само по себе актуализирует задачу проведения ситуационного анализа в процессе принятия управленческих решений. Более того, руководство организации постоянно действует в ситуации неопределённости, не располагая достаточным объёмом информации о среде, и не будучи полностью уверенным в точности этой информации. Подобное состояние охарактеризовано *И. Ансоффом* понятием «*внешняя турбулентность*», имеющим пять уровней – от самого слабого и легко прогнозируемого до наиболее изменчивого и непредсказуемого.

Таким образом, организация существует до тех пор, пока может приспособливаться к среде, следовательно, можно оценивать внешнюю и внутреннюю устойчивость организации. Внешнюю устойчивость демонстрируют организации, которые могут компенсировать возмущения внешней среды более оперативно и в более широком диапазоне. Внутренняя устойчивость обусловлена количеством направлений деятельности организации и способностью быстро их менять, что в свою очередь поддерживается за счёт механизмов самоорганизации. Внутренняя устойчивость может быть подразделена на количественную и структурную устойчивость системы. Первая – определяется числом и разнообразием компонентов, входящих в систему, т. е. чем больше компонентов входит в систему, тем она устойчивее по отношению к внешним и внутренним изменениям, а вторая – характером и силой связей в системе. Большие системы устойчивее малых, однако, склонность к росту больших систем, который не сопровождается созданием соответствующих связей, ведет к потере устойчивости и разрушению системы. Устойчивость структуры достигается за счёт её простоты и стабильности связей, а потому негативным побочным эффектом такой устойчивости может являться организационная инерция и консерватизм.

Самосохранение организации требует соблюдения ряда условий: недопущение серьезных потрясений, которые могут привести к потере организационной устойчивости; экономия и рациональное использование ресурсов; расширение сферы деятельности для укрепления и стабильности.

Основой борьбы за самосохранение организаций является способность приспособливаться к внешней среде, уметь использовать происходящие в

ней изменения в своих интересах. Закон самосохранения реализуется в стремлении к устойчивости как внутренней цели организации. Однако, достигая устойчивости, организация приобретает определённую степень инерционности и консерватизма, что ощутимо усложняет процессы управления организационным развитием.

2.4. Закон развития

Каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Развитие каждой организации, а также ее продукции, основано на концепции жизненного цикла системы. Он включает в себя ряд взаимосвязанных этапов, подразумевающих как прогрессивное, так и регрессивное развитие. **Прогрессивное развитие** характеризуется переходом от низшего к высшему, от менее к более совершенному; **регрессивное развитие** – переходом к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и структурам.

На первом этапе создания организации осуществляется деловое проектирование, формируется организационная структура, аккумулируются ресурсы. Как правило на этом этапе развития организации начинают активно проявлять свои лидерские качества наиболее активные сотрудники, обладающие предпринимательской «жилкой», активно формируются неформальные команды. В том случае если идея, заложенная в основу организации, оказывается конкурентоспособной, масштабы её деятельности начинают увеличиваться и на этапах внедрения, роста и зрелости наблюдается усложнение организационной структуры и форм организационного поведения, накопленный неформальными рабочими командами положительный опыт решения проблем формализуется, прописывается в различных регламентах. По мере насыщения рынков сбыта рост организации замедляется, кроме того начинают обостряться накопленные организационные диспропорции, проявляется чрезмерная бюрократизация управленческих процедур. Среди формальных и неформальных лидеров организации чаще возникают конфликтные ситуации, обусловленные неудовлетворёнными карьерными амбициями. Все эти факторы приводят к снижению организационной эффективности, а зачастую и к фактической ликвидации организации.

Реализация закона развития опирается на ряд принципов.

1. *Принцип инерции* проявляется в двух основных направлениях:

- изменение потенциала организации происходит спустя некоторое время после начала функционирования ресурсов организации и продолжается некоторое время после их выбытия;
- внедрение ресурса начинается спустя некоторое время после его приобретения или создания; устаревший ресурс изымается через некоторое время после внедрения нового ресурса.

В организациях инерция проявляется, например, в использовании физически и морально устаревшего оборудования, в применении неэффективных, устаревших методов управления.

2. *Принцип самозависимости* заключается в том, что способность организации к развитию (повышению потенциала) обусловлена имеющимся у организации потенциалом (техническим, финансовым, интеллектуальным и т.д.).

3. *Принцип эластичности* предполагает, что каждая организация стремится ликвидировать последствия внешних и внутренних возмущающих воздействий. Поскольку различные организации по-разному реагируют на одни и те же события в зависимости от технического, организационного уровня организации, профессионализма персонала, можно выделить несколько уровней эластичности. Так, высокая эластичность будет характеризоваться быстрым и плавным реагированием на возмущающие воздействия. Низкая эластичность может проявляться в длительном ожидании и принятии неадекватных решений. Увеличению эластичности будет способствовать создание в организации группы развития, ротация кадров, страхование основных элементов, направлений деятельности. Напротив, низкопрофильная подготовка персонала, специализация производства, централизация управления способствуют уменьшению эластичности.

4. *Принцип непрерывности* заключается в том, что процесс развития организации происходит непрерывно, меняется только скорость и «знак» преобразования.

5. *Принцип стабилизации* сводится к тому, что организация стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла, к которым относятся этапы роста и зрелости. Очевидно, что руководитель организации заинтересован в том, чтобы насколько возможно продлить эти этапы, используя для этого не только профессионализм управления, но также подключая дополнительные ресурсы к производству продукции на каждом этапе жизненного цикла, обеспечивая создание и выпуск новых модификаций продукции. Принцип стабилизации имеет отношение ко всем процессам, происходящим в организации. Например, для стабилизации высокого профессионального уровня работников организации необходимо создать систему периодического обучения сотрудников.

Таким образом, учитывая действие закона развития, в процессе управления организацией необходимо принимать управленческие решения по устранению тех проблем, которые с наибольшей вероятностью возникают на том или ином этапе её жизненного цикла.

2.5. Закон информированности - упорядоченности

Этот закон утверждает необходимость наличия информации у сотрудников о реальном положении вещей в организации и о ее внешней среде. Достоверная информация позволяет принимать осмысленные решения по

поводу деятельности организации. Следствием закона информированности-упорядоченности является то, что информированность работника после достижения критического уровня переходит в его компетентность.

Известна формула психолога П. В. Симонова:

$$\text{Э} = \text{П} (\text{Н} - \text{С}),$$

где Э – эмоциональная напряженность в коллективе;

П – потребность в информации;

Н – необходимая информация;

С – имеющаяся информация.

Согласно этой формуле, эмоциональная напряженность в коллективе поставлена в прямую зависимость от разницы между необходимой и предоставляемой информацией: чем ближе эта разница к нулю, тем спокойнее и работоспособнее коллектив, тем ниже эмоциональная напряженность, меньше оснований для появления слухов и неформальных групп.

Обычно в управлении выделяют следующие характеристики информации: полнота, достоверность, упорядоченность, ценность.

Полнота информации определяется возможностями 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, что требует затрачивать на ее отбор и обработку большое количество времени и средств для поиска нужной информации.

Достоверность информации – необходимое условие использования полученных данных в деятельности организации. Источники информации должны быть надежными и не вызывать сомнений.

Упорядоченность информации – структурирование и распределение информации по степени важности для решения задач управления организацией. В современной перенасыщенной информационной среде доступны огромные объемы информации, но далеко не все можно использовать для деятельности организации. Из общего потока система управления воспринимает и отбирает только ту информацию, которая соответствует поставленным целям и может быть использована в процедурах управления. Поэтому в первую очередь вся доступная информация должна быть упорядочена по целевому признаку.

Ценность информации определяется такими свойствами, как оперативность, достоверность и надежность.

Оперативность – своевременность получения информации. Запоздывание получения информации отрицательно сказывается на работе организации. В крупных многоуровневых системах управления деловой организацией скорость прохождения информации настолько замедляется, что зачастую приходится принимать решения на основе уже давно устаревшей информации, что отрицательно влияет на деятельность организации.

Надежность информации определяется степенью ее соответствия реальной ситуации, конкретным целям организации и методам управления.

В зависимости от достоверности полученной информации выделяют три информационные категории:

- информационные сообщения, получаемые из источника, о котором вы собираете информацию;
- информация, полученная из независимых источников;
- информация, полученная из неофициальных источников.

Информация, входящая в первую категорию, собирается из опубликованных материалов о деятельности интересующего предприятия: каталоги, проспекты, рекламные сообщения, статистическая отчетность, сведения о финансовой деятельности; высказываний сотрудников предприятия во время официальных мероприятий и личных контактов.

Информацию, относящуюся ко второй категории, можно получить от организаций, которые сотрудничают с интересующим нас предприятием; в государственных контрольных органах (судебные, исполнительные и налоговые инспекции).

Информация, относящаяся к третьей категории, получается из неофициального общения, называется слухами. Она считается ненадежной информацией, но тем не менее такой информацией не следует пренебрегать, поскольку она может быть использована для проверки информации, полученной из других источников, или для уточнения имеющейся в распоряжении официальной информации.

Информационная упорядоченность организационной системы определяется структурой организации, которая является одним из важнейших элементов ее информационной среды: информационные потоки и связи внутри организации, которые проходят в соответствии с иерархической структурой. Выделяются восходящие и нисходящие информационные потоки, т. е. потоки информации с нижних уровней системы на верхние и наоборот. Обмен информацией между отдельными подразделениями одного уровня иерархической структуры относится к типу горизонтальных коммуникаций. Кроме того, существует информационный обмен между неофициальными группами и межличностные коммуникационные связи.

Таким образом, учитывая, что все управленческие процессы основаны на использовании информации, проектируя организационную структуру необходимо формировать все необходимые условия для упорядочивания и структуризации информационных потоков.

2.6. Закон единства анализа и синтеза

Закон анализа и синтеза утверждает, что каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счёт постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем порядке: анализ (разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих) – преобразование – синтез (соединение простых составляющих объекта в единое целое) – преобразование.

Скорость и результат преобразований зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

Анализ и синтез при исследовании процессов функционирования организации настолько переплетаются, что не могут существовать друг без друга и в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации. Использование процессов анализа и синтеза является обязательной составляющей любой процедуры принятия решения по управлению организацией, так как первым этапом принятия решения является определение цели, на достижение которой направлено это решение. Следующим этапом является процесс анализа, который обеспечит знаниями о возможностях организации для выполнения поставленной цели, ее внешних и внутренних условиях, влияющих на ее деятельность. Анализ влияния каждого отдельного звена внешних и внутренних условий проводится с использованием математических и формально-логических методов. Так, например, при принятии решения по общим вопросам управления организацией используется организационная схема, отражающая распределение властных полномочий. При принятии решения о совершенствовании информационного обеспечения работы организации используется схема распределения информационных потоков внутри организации во взаимосвязи с внешней средой.

В ходе проведения анализа, предшествующего принятию решения, рассматриваются множество объектов, событий и факторов, влияющих на деятельность организации и, следовательно, на процесс принятия решения. Результатом является разработка рабочих гипотез о поведении объектов на период выполнения решения и оценка степени влияния каждого из событий и факторов на работу звеньев организации, принимающих участие в реализации решения. Так, например, в процессе анализа приходится выработать большое количество гипотез о поведении сторонних организаций, состоянии рыночной конъюнктуры, внутренней деятельности организации, о стабильности цен или о повышении спроса на определенный вид продукции в течение минувшего года.

При реализации процедур синтеза задача заключается в нахождении наиболее оптимального пути достижения цели. Таким образом, в рамках закона единства анализа и синтеза реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры.

2.7. Закон композиции - пропорциональности

Закон утверждает, что в рамках достижения единой цели существует объективная тенденция организаций к созданию устойчивых объединений с соблюдением принципов соразмерности и пропорциональности. В соответствии с этим законом функционирование всех организационных элементов в той или иной степени подчиняется общим целям, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями. Этот закон сопрягается с законом синергии, так как

совместные усилия более эффективны, чем индивидуальные, и, следовательно, более мелкие цели и задачи должны подчиняться более крупным и масштабным.

Закон композиции – пропорциональности регулирует наиболее разумные отношения между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях. Например, необходимость формировать наиболее рациональное и разумное количество штатов в соответствии с целями и задачами организации.

В практическом плане действие закона композиции-пропорциональности связано со следующими положениями:

1) каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие изменения в набор и пропорции ресурсов;

2) изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы нормативного уровня;

3) в каждой организации должен быть обоснованный план деятельности и развития;

4) набор ресурсов и их пропорции должны быть ограничены рациональными рамками для их эффективного использования;

5) каждая организация должна выполнять весь набор функций на своем участке деятельности вне зависимости от коллектива постоянных работников;

6) планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг другу по всем характеристикам.

Таким образом, достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации приводит к повышению её жизнеспособности и эффективности функционирования, в то время как диспропорции снижают её эффективность и способствуют разрушению.

Темы докладов и рефератов



1. Синергетический эффект и факторы его формирования.
2. Виды синергетических объединений.
3. Структура информационного пространства организации.
4. Информационные возможности и информационные потребности подразделений.
5. Методика управленческого анализа и синтеза организаций.



Вопросы для самоконтроля

1. В чём заключается сущность закона синергии?
2. В чём заключается сущность закона самосохранения?
3. В чём заключается сущность закона развития?
4. В чём заключается сущность закона композиции и пропорциональности?

5. В чём заключается сущность закона информированности и упорядоченности?
6. В чём заключается сущность закона единства анализа и синтеза?
7. Что предполагает синергетический эффект и каковы факторы его формирования?
8. Перечислите виды синергетических объединений.
9. Каковы информационные возможности и информационные потребности подразделений?
10. Методика управленческого анализа и синтеза организаций.
11. Охарактеризуйте взаимосвязь законов организации.



Ситуационные задания

1. На примере любой организации раскройте проявление общих законов организации: синергии, самосохранения, развития, композиции – пропорциональности, информированности – упорядоченности, единства анализа и синтеза.

3. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Понятие и элементы структуры организации

Под структурой организации понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Один из крупнейших специалистов в области управления Г. Минцберг определяет **общую структуру организации** «как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач». В своём труде «Структура в кулаке: создание эффективной организации» Г. Минцберг рассматривает конфигурации структуры организации, состоящую из пяти компонентов:

- *операционный блок*, выполняющий основную, базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг;
- *стратегический центр (апекс)*, в который входят подразделения, ответственные за разработку и реализацию долгосрочных целей, стратегий;
- *среднее звено (срединная линия)* иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной, включающая менеджеров передающих решения стратегического центра, обеспечивающих их реализацию и поддержку информационных потоков;

- *техноструктура*, расположенная вне иерархии линейных полномочий и включающая сотрудников-аналитиков (плановики, технологи), занятых в стандартизации процессов, протекающих в организации;

- *вспомогательная часть организации*, включающая организационные единицы от столовой и почтового отдела до юрисконсультов и отдела по связям с общественностью.

Общая структура как упорядоченная совокупность всех подразделений является синтезом производственной и управленческой (организационной) структуры (рис. 3.1).

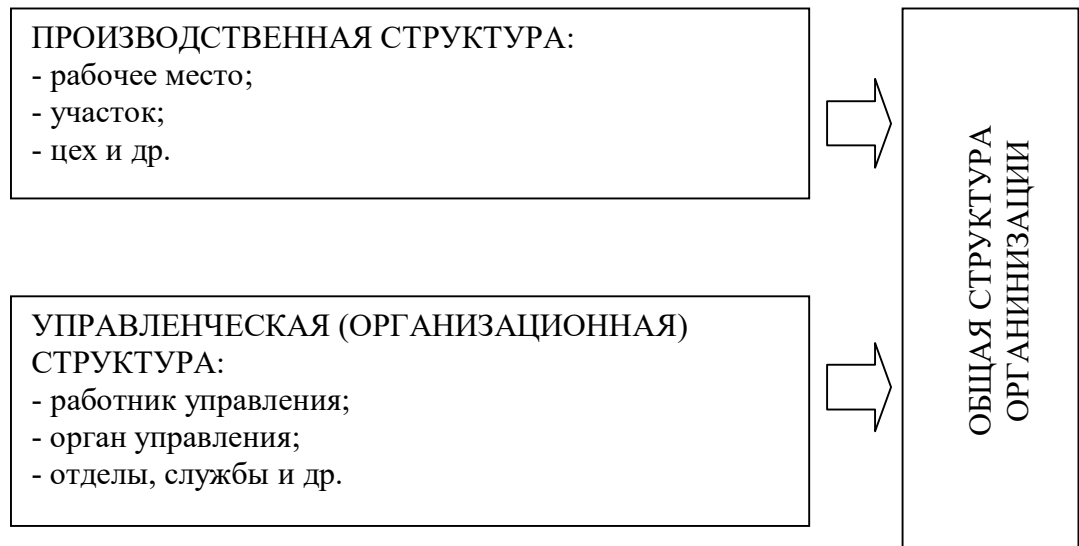


Рис.3.1. Общая структура организации

Элементами общей, производственной и управленческой структур являются:

- *организационная единица*, из которой могут быть выделены подразделения;

- *организационная ячейка*, дробить которую дальше уже нельзя.

Одной из основных характеристик структуры организации является сложность, которая в свою очередь определяется степенью дифференциации и интеграции.

Дифференциация отражает особенности разделения труда, и может быть горизонтальной (по функциям, видам деятельности; по виду производимого продукта; по типу клиентуры; по технологическому процессу), вертикальной (по уровням управления) и пространственной, отражающей степень пространственного разделения структурных подразделений.

Интеграция отражает степень взаимосвязи между структурными единицами и характеризуется количеством, прочностью и характером взаимосвязей (на основе отношений власти и подчинения, на основе обмена информацией, на основе неформальных отношений).

Производственная структура представляет собой совокупность центров, преобразующих поток материальных и информационных ресурсов в

конечную продукцию (товары, услуги), - цехов, участков, отделов, других элементов технико-производственной базы.

Элементами производственной структуры предприятия являются рабочее место, участок и цех. Рабочее место - неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной производственной или обслуживающей операции, оснащенное соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами. Участок – производственное подразделение, объединяющее ряд рабочих мест, сгруппированных по определенным признакам, осуществляющее часть общего производственного процесса по изготовлению продукции или обслуживанию процесса производства. Цех – организационно-обособленное подразделение предприятия, состоящее из ряда производственных и обслуживающих участков, выполняющее определенные ограниченные производственные функции, обусловленные характером кооперации труда внутри предприятия.

В зависимости от уровня специализации и характера кооперирования основных цехов различают три вида жёстких производственных структур предприятия: технологическую, предметную и смешанную (рис. 3.2)

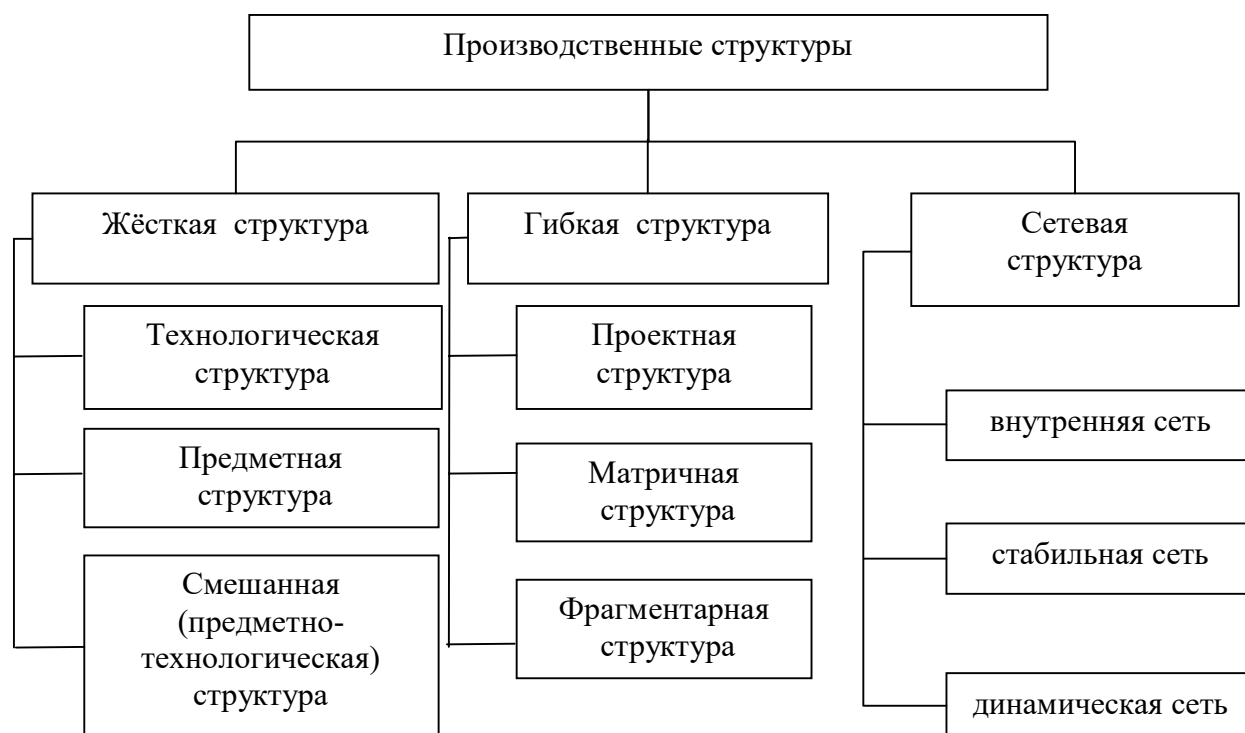


Рис. 3.2. Типология производственных структур

При *технологической структуре* каждый основной цех специализируется на выполнении какой-либо определенной части общего технологического процесса, однако выполняет их по всем без исключения видам основной продукции, выпускаемой предприятием.

При *предметной структуре* каждый цех изготавливает какое-либо изделие, группы изделий или определенные части их, а участки внутри цехов специализируются на производстве определенных частей или деталей.

Смешанная (промежуточная) предметно-технологическая структура, характеризующаяся наличием основных цехов, организованных и по технологическому и по предметному принципам. Например, на машиностроительных заводах заготовительные цехи (литейные, кузнечные, прессовые) организуются, как правило, по технологическому принципу, а механосборочные – по предметному.

В противоположность жёстким, гибкие производственные структуры могут легко видоизменяться. Так, в основе *проектной структуры* лежит выделение проекта, то есть группы видов деятельности, нацеленных на решение уникальной, разовой задачи (например, освоение нового вида продукции, технологии) в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Проект может быть оформлен в качестве самостоятельного подразделения, дочернего предприятия и т.п. как временное образование, позволяющее собрать в одну команду квалифицированных специалистов.

Матричная структура предполагает формирование временных проектных групп в рамках постоянно существующих подразделений. В этом случае человеческие и материальные ресурсы, включённые в работу проектной группы, одновременно используются и для выполнения общего объёма деятельности. Разновидностью таких структур являются *программно-целевые производственные структуры*. В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Фрагментарная структура объединяет самостоятельные целевые группы (команды), существующие как самостоятельно, так и в составе имеющихся организационных образований.

3.2. Элементы и характеристики управленческой (организационной) структуры организации

Управленческая (организационная) структура это совокупность взаимосвязанных органов управления (должностей, подразделений), реализующих функции управления. В контексте управленческого процесса организационная структура – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементами управленческой (организационной) структуры являются работник управления; орган управления; первичная группа – коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

Совокупность органов управления, решающих общую задачу, образует *звено управления*, а совокупность органов одного уровня – *управленческую ступень*.

Элементы организационной структуры в организации разделены по уровням иерархии, так, например, генеральный директор и его заместители принимают решения стратегического характера, линейные руководители среднего уровня управления принимают решения тактического характера, а руководители низового уровня решают оперативные задачи. Элементы организационной структуры, распределённые по уровням иерархии, взаимосвязаны вертикальными связями. Таким образом, вертикальные связи представляют собой связи подчинения и возникают в том случае, если организация обладает иерархической структурой, то есть содержит несколько уровней управления. Сверху вниз по каналам вертикальной связи движется распорядительная информация, а снизу вверх – отчёты о выполнении распоряжений и проекты решений.

Различные элементы организационной структуры специализированы по функциональному, технологическому, квалификационному и программно-целевому признаку.

Функциональная специализация предполагает, что для управления функциями производства, кадрового обеспечения, маркетинговой деятельности, финансового обеспечения и т.п. создаются соответствующие подразделения, между которыми возникают горизонтальные связи. Горизонтальные связи устанавливаются между элементами организации, которые не подчиняются друг другу для обеспечения их взаимодействия в процессе решения поставленных задач. Между элементами организационной структуры могут устанавливаться линейные и функциональные отношения. Линейные отношения – это отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель в пределах своих линейных полномочий принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного. Руководитель при таких отношениях называется линейным. Функциональные отношения – это отношения, при которых руководитель принимает решения, касающиеся деятельности организации только в одной из функциональных сфер (например, в финансовой, или инновационной, или производственной деятельности). Руководитель, выполняющий такие функции, называется функциональным, он наделён функциональными полномочиями. У каждого работника, таким образом, оказывается несколько руководителей, которым он подчиняется лишь в вопросах, находящихся в их компетенции.

Технологическая специализация элементов организационной структуры проявляется в случае, когда за подразделением закрепляется отдельная стадия технологического процесса. Например, в производстве текстильной продукции технологическая специализация подразделений проявляется в выделении прядильного, ткацкого, отделочного и швейного цеха, в каждом из которых протекает соответствующий этап технологического процесса производства.

Специализация элементов организационной структуры по *квалификационному признаку* связана с распределением задач в соответствии с уровнем квалификации персонала того или иного подразделения. Так, в рамках крупной организации, имеющей филиалы в различных субъектах РФ, в отделе маркетинга «головного офиса» будут сосредоточены сотрудники с наиболее высокой квалификацией (например, лица, имеющие диплом магистра), необходимой для решения задач стратегического характера. В то же время в отделах маркетинга, расположенных в региональных филиалах, будут работать сотрудники с квалификацией, достаточной для решения задач тактического характера (например, лица, имеющие диплом бакалавра или профессиональное образование). Несмотря на то, что само по себе выделение отдела маркетинга происходит в рамках функциональной специализации, распределение работников между «головным» и региональными отделами формирует квалификационную специализацию.

Программно-целевой признак специализации элементов характерен для матричных и проектных организационных структур, в рамках которых формируются проектные группы на период работы над тем или иным проектом. По завершении работы над проектом такая рабочая группа расформировывается или реорганизуется.

Работы в организации разделяются по функциональному, технологическому, квалификационному и программно-целевому признаку (горизонтальная специализация), начиная с поступления в неё ресурсов и заканчивая выходом продукции (работ, услуг), а также по уровням иерархии (вертикальная специализация).

Разделённые между отдельными исполнителями работы группируются, формируя тем самым отделы и службы. Этот процесс осуществляется в рамках *департаментизации*.

Группировка работ может осуществляться вокруг ресурсов, в этом случае выделяют линейную и функциональную департаментизацию. *Линейная департаментизация* предполагает только вертикальные связи между подразделениями и их относительную автономность (например, студенческие группы, бригады рабочих). *Функциональная департаментизация* – предполагает группирование работ по процессу и по технологии (например, выделение расчётной группы в составе бухгалтерии).

Группирование работ также может осуществляться относительно результата деятельности, в этом случае выделяют продуктовую департаментизацию. *Продуктовая департаментизация* – предполагает создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, потребителя или проект (например, выделение филиалов по производству того или иного продукта; формирование проектной группы).

Возможно также комбинирование группировки вокруг ресурсов и результата. Это характерно для *матричной департаментизации*, которая предполагает создание функциональной (группирование работ вокруг ресурсов) и продуктовой (группирование работ вокруг результата) части матрицы.

Вертикальная специализация элементов организации предполагает выделение уровней управления. *Уровнем управления* в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями. Отметим, что при всех других равных условиях «этажность» организации обратно пропорциональна общей эффективности последней.

Связи между элементами организации осуществляются через каналы коммуникации. Элементы организации, разделённые по разным уровням иерархии, взаимосвязаны вертикальными каналами связи. Посредством этих каналов руководители осуществляют контакты с подчинёнными. При этом, как отмечает в своём исследовании В. Грейкунас, руководитель имеет дело с тремя типами межличностных контактов:

- прямые двусторонние – это отношения между руководителем и конкретным подчиненным;
- прямые множественные – это отношения руководителя с двумя или более подчиненными;
- комбинация тех и других.

На основе анализа этих связей В. Грейкунас разработал следующую формулу:

$$N = n(2^{n-1} + n - 1),$$

где N — число всех видов должностных связей;

n — число подчиненных.

Так, например, при 4 подчиненных число должностных связей равно 44, а при 10 – 5210. В ходе проведённого исследования В. Грейкунас определил, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 – второго. В противном случае снижается эффективность взаимодействия руководителя и его подчинённых. Количество подчинённых у одного руководителя характеризуется *масштабом управляемости*. Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. Широкий масштаб управляемости предполагает максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

Права принятия решений (властные полномочия) в организации могут быть сконцентрированы на верхнем уровне руководства организации, что характерно для *централизованных организационных структур*. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация предполагает передачу или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передачу соответствующих этой ответственности прав принятия решений на нижестоящие уровни управления организацией.

Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- важность решения для организации в целом;
- степень контроля исполнения принятого решения.

Британские ученые Том Берне и Джордж Сталкер проанализировали развитие 20 фирм, обращая внимание прежде всего на соответствие между свойствами организационной структуры и окружающей среды. Они выделили два типа окружения – изменчивое и стабильное и два типа организационной структуры – механическую и органическую (рис. 3.3). Берне и Сталкер обнаружили, что организации, окружающая среда которых стабильна, как правило, имеют механическую и формальную структуру, а те, которые сталкиваются с непрерывными изменениями в окружении, предпочитают органическую и неформальную модель.

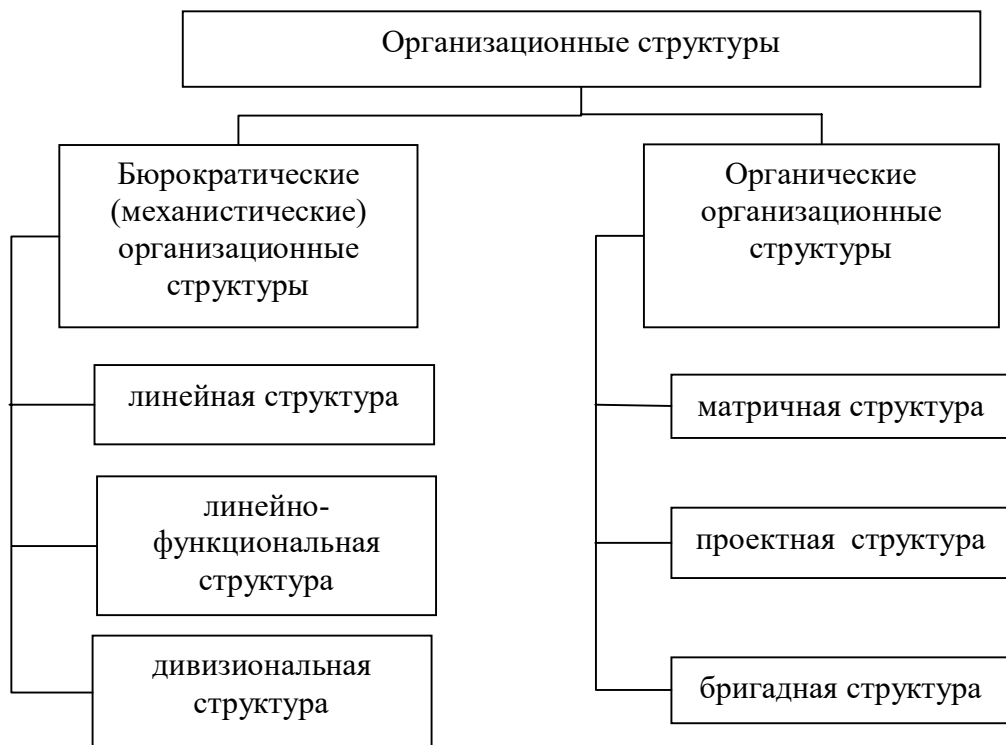


Рис. 3.3. Типология управленческих (организационных) структур

Бюрократические (механистические) организационные структуры, в процессе проектирования которых основной задачей является обеспечение слаженности взаимодействия всех подразделений и обеспечение однородного результата работы. Решение данной задачи кроется в жёсткой специализации элементов организационной структуры, в использовании большого количества регламентирующих документов, в которых фиксируются наиболее рациональные процедуры выполнения тех или иных трудовых и управленческих процедур. Использование таких регламентов (положений об отделах и службах, должностных инструкций и т.п.) позволяет организации функционировать, обеспечивая достаточно высокую степень предсказуемости поведения. Однако негативной характеристикой таких организационных структур является рост бюрократизации и утрата быстроты реакции на происходящие

внешние и внутренние изменения: механический подход к организации управления мешает осуществлять радикальные изменения в организации.

Линейная структура (рис. 3.4.) реализует принцип единоначалия: принятие решений здесь полностью сосредоточено в руках одного лица (линейного руководителя), который непосредственно направляет всю работу исполнителей и объединяет в своих руках линейные полномочия. *Линейные полномочия* предполагают наличие прямой должностной связи между руководителем и исполнителем (на рис. 3.4. обозначены сплошными линиями); обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления. В линейных структурах не предусмотрено использование специалистов (их функции выполняют руководители), что приводит к чрезмерным информационным перегрузкам руководителей, увеличению сроков и снижению эффективности принятия решений. В связи с этим, возможности линейных организационных структур ограничены: максимальное количество персонала в их рамках не может превышать 100 человек.



Рис. 3.4. Пример линейной организационной структуры

Основоположник теории менеджмента Ф. Тейлор отмечал, что в линейных структурах не может быть полностью реализован принцип разделения и специализации труда. В качестве способа решения этой проблемы предлагал ввести в состав организации специалистов (экономистов, плановиков, финансистов и т.п.), которые наделяются полномочиями принятия управленческих решений в рамках курируемой ими функции организации (планирование, маркетинг, снабжение, финансовое обеспечение и т.п.). Подобного рода специалистов называют «функциональными», а организационную структуру, в рамках которой такие специалисты правомочны принимать решения и отдавать соответствующие распоряжения линейным руководителям, назвали функциональной структурой. В функциональной структуре линейные руководители полностью освобождаются от решения функциональных задач и сосредотачиваются на оперативном управлении. Однако на практике такая структура не прижилась, поскольку узкоспециализированные функциональные специалисты в рамках такой структуры сложно контролируются, а деятельность их не скоординирована.

Ограниченность специальных знаний руководителей возможно преодолеть, введя в состав организации функциональных руководителей: при

линейных руководителей создаётся так называемый аппарат (штаб). Таким образом формируется линейно-штабная структура (рис. 3.5.). Работники аппарата обладают *консультативными, контрольными и иными штабными полномочиями*; более квалифицированно и оперативно выполняют текущую аналитическую и подготовительную работу, освобождая от неё линейных руководителей. Однако штабные полномочия не предполагают права принятия решений: оно сохраняется только за линейным руководителем. Поэтому информационная перегрузка линейных руководителей, присущая линейным структурам, сохраняется. Кроме того, отсутствие горизонтальных связей между штабами специалистов различных руководителей часто приводит к возникновению дополнительных конфликтов, дублированию информации.



Рис. 3.5. Пример линейно-штабной организационной структуры

Рост числа и сложности решаемых проблем в связи с развитием организации приводит к тому, что руководитель не в состоянии справиться с ними даже с помощью штабных специалистов. Решение проблемы кроется в наделении штабных специалистов *функциональными полномочиями*, позволяющими предписывать исполнителям способы выполнения необходимых действий (на рис. 3.6 обозначены пунктирными линиями). Органические структуры, построенные на сочетании линейных и функциональных полномочий, называются *линейно-функциональными*. В её рамках функциональные службы (плановая, кадровая, маркетинговая и т.п.) могут предписывать способы действия линейным подразделениям.

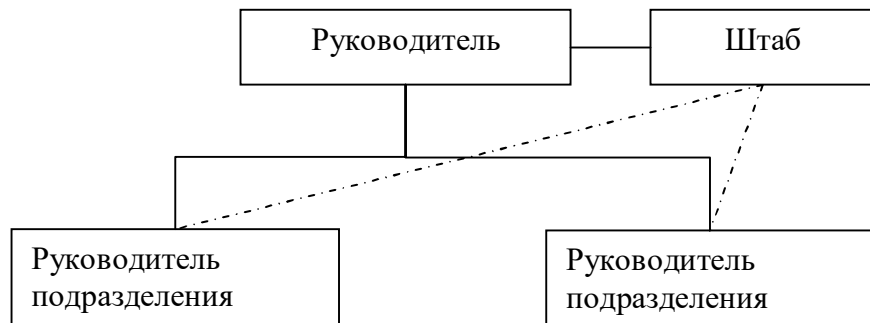


Рис. 3.6. Пример линейно-функциональной организационной структуры

Отметим, что функциональные руководители, возглавляя свои службы, реализуют по отношению к их работникам линейные полномочия. Например, заместитель руководителя по персоналу не только распространяет соот-

ветствующие рекомендации на все подразделения организации, реализуя функциональные полномочия, но и возглавляет кадровую службу. По отношению к её работникам он выступает в качестве линейного администратора.

Сохраняя все преимущества линейно-штабных организационных структур, линейно-функциональные структуры существенно ослабляют перегрузку руководителей. Однако в то же время нарушается принцип единотначалия, усложняются внутриорганизационные связи, растут административные расходы и т.д.

Дивизиональные организационные структуры основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (рис. 3.7), имеющих внутри собственные функциональные подразделения, управляемые по линейно-функциональному принципу с предоставлением им оперативной самостоятельности. Во главе такой организационной структуры находится штаб-квартира, которая разрабатывает стратегию, формирует финансовую, инновационную, инвестиционную, кадровую политику, определяет содержание бизнес-портфеля, осуществляет регулирование в кризисных ситуациях и т.п.



Рис. 3.7. Пример дивизиональной организационной структуры

Одним из вариантов формирования дивизиональной структуры является выделение стратегических единиц бизнеса, отвечающих за выработку стратегических позиций компании в одной или нескольких областях хозяйствования.

Органические организационные структуры, которые возникли как антипод бюрократизму и ориентированы прежде всего на обеспечение высокой степени адаптивности организации к различного рода изменениям. Повышение гибкости органических организаций связано с использованием в их структуре программно-целевых команд, состав участников которых формируется сотрудниками из различных подразделений. Так, например, в проектную группу, возглавляемую руководителем проекта, в зависимости от особенностей реализуемого проекта могут входить сотрудники из отдела маркетинга, планово-экономической службы, конструкторских подразделений и т.д. По окончании проекта, в случае необходимости перехода к работе над

новым проектом, состав работников такой проектной группы может быть быстро изменён: задействованные ранее сотрудники «возвращаются» к своей текущей работе в рамках соответствующих отделов, а обновлённый состав рабочей проектной группы формируется из представителей других отделов и служб организации. Таким образом, органический подход к организационной структуре предполагает возможность существенных изменений отношений внутри организации; повышается ответственность каждого работника за общий успех.

В случае необходимости разработать и осуществить комплекс работ, охватывающий решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, распределённых среди различных линейных и функциональных подразделений, создаются **проектные организационные структуры** (рис. 3.8). Руководители проекта наделяются проектными полномочиями, т.е. они несут полную ответственность за планирование работ, разработку графиков хода выполнения работ, сам ход выполнения работ, расходование выделенных на эти цели финансовых средств, материальное поощрение работников, включённых в проектную группу. В состав проектной группы включаются специалисты различного профиля, как из состава персонала организации, так и привлечённые к работе проектной группы на временной основе извне.



Рис. 3.8. Пример проектной организационной структуры

После завершения проекта данная структура распадается, а ее сотрудники либо возвращаются на свою постоянную должность, либо переходят в новую проектную команду.

Одним из недостатков проектной структуры является сложность согласования комплекса работ проекта с текущими задачами организации. Исключить данный недостаток становится возможным, наложив проектную структуру на функциональную. Такой подход реализован в **матричной организационной структуре** (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Пример матричной организационной структуры

Отличительной чертой матричной организационной структуры является наличие у работника одновременно двух и более руководителей, обладающих равными правами (один – линейный, другой – руководитель программы или проекта). Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех относящихся к ним видов деятельности и ресурсов, которые передаются в их полное распоряжение, определяют приоритетность и сроки решения той или иной задачи.

Основой формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей. Отметим, что матричные структуры, как правило, охватывают не всю организацию, а только её часть.

В *бригадных организационных структурах* весь персонал распределяется по автономным командам. Работа бригады, состоящей из рабочих, специалистов и менеджеров – независимая, самостоятельная. Бригаде предоставляется право самостоятельно принимать решения, самостоятельно координировать действия при взаимодействии с другими бригадами. Они имеют право привлекать работников других бригад, если это необходимо для решения стоящих перед ними проблем.

Каждую бригаду возглавляет руководитель, который наделен правом поощрять взаимопомощь в бригаде, взаимозаменяемость, несет личную ответственность за результаты работы, полностью ориентируется на запросы потребителей и активно сотрудничает в решении проблем. В бригадах принципиально меняются требования к квалификации персонала, т. е. предпочтение отдается людям, обладающим универсальными знаниями, которые способны обеспечивать взаимозаменяемость и гибкость при смене заданий. Обеспечивается сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество выполняемых работ. Такой подход снижает необходимость в строгом контроле за ходом работ извне и в промежуточном учете.

3.3. Теории формирования организационных структур

Исследования по теории построения организационных структур стали проводиться на систематической основе в 1890 – 1940 гг. одновременно с углублением разработок по научному управлению. Начало изучению способов разделения административных функций и ответственности между звеньями управленческого аппарата положил **Фредерик Тейлор**, изложивший систему своих взглядов в книге «Принципы и методы научного управления». **Научная организация труда** основывается на разделении ответственности между рабочими и дирекцией, что предполагает реализацию первого принципа Тейлора – принципа разделения труда, когда за менеджером закрепляется функция планирования (выработки решений), а за рабочим – исполнения задания. Дирекция должна брать на себя мыслительный компонент работы, заменив личное суждение рабочих своими разработанными планами и нормативами. Таким образом, происходит отделение функции планирования (управления) от остальных функций, а ее осуществление закрепляется за администрацией. Вместе с ней к администрации переходит и значительная часть ответственности за работу организации.

Ряд общеметодологических установок по формированию структур управления сформулировал А. Файоль. Основной вклад А. Файоля в науку об управлении изложен в книге «Основные черты промышленной администрации: предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль». Администрирование, по Файолю, включает шесть основных групп операций управленческой деятельности, присутствующих во всех промышленных предприятиях:

- техническая и технологическая (производство, изготовление, переработка);
- коммерческая (закупка, продажа, обмен);
- финансовая (привлечение капиталов и эффективное управление ими);
- охранная (охрана собственности и физических лиц);
- учетная (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- административная (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Перечисленные группы управленческой деятельности характеризуют функциональную специализацию элементов организационной структуры. Руководство перечисленными операциями А. Файоль называл общим управлением.

А. Файоль также сформулировал концепцию непрерывности управленческого процесса, в котором реализуются следующие взаимосвязанные функции: планирование, организация, руководство (администрирование), координация и контроль. До сих пор все учебники менеджмента и в немалой степени практические консультанты, исходят из этой классической схемы при анализе и проектировании современных организаций.

А. Файоль сформулировал *принципы организации управления*, среди которых выделим структурные.

- Принцип разделения труда – разделение или специализация труда рассматривается как лучшее средство использования индивидов и групп людей.

- Принцип единства цели и руководства – виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены на достижение единой цели. Процесс группировки задач по определенным признакам называется департаментизацией. Файоль не выделил базиса для департаментизации, но выработал основное направление, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна осуществляться по единому плану и управляться одним руководителем. Принцип единства объясняет необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности.

- Принцип соотношения централизации и децентрализации – в зависимости от увеличения или снижения объема власти руководителя различают централизацию и децентрализацию. В централизованных структурах руководители высшего уровня реализуют большую часть полномочий, необходимых для принятия важных управленческих решений. В децентрализованных структурах полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией, и этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который назначен для координации деятельности департаментов (отделов).

- Принцип власти и ответственности – должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен.

- Принцип цепи – создание соподчиненной цепи руководителей от высшей власти до низших уровней. Цепь – это путь создания вертикальных связей в организации. Создание цепи — результат применения ранее определенных ведущих принципов. Она будет рациональна до того предела, пока: задания однозначно определены; департаменты основываются на четко установленном базисе и определенных критериях; власть специально передается. В то же время необходимо учитывать возможность существования горизонтальных связей. Руководителю приходится контактировать с другими руководителями на том же уровне организации. Согласно принципу цепи связь должна следовать вверх по иерархии организации до тех пор, пока не достигнет высшего уровня. Однако часто вопрос или проблема требуют быстрого решения. Для этой ситуации А. Файоль предложил, чтобы двум руководителям одного уровня давалась власть для связи напрямую (мост Файоля).

Ряд основных принципов бюрократической организации в 1916 г. сформулировал **М. Вебер** в своей *теории идеальной бюрократии*.

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

2. Каждое задание выполняется в соответствии с «постоянной системой общих правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий.

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

4. Каждое официальное лицо ведет дела своего подразделения независимо и формально и поддерживает социальную дистанцию между собой и своими подчиненными и клиентами.

5. Наем на работу основывается на технической квалификации и защищает от произвольного увольнения. Соответственно, продвижение по службе основано на старшинстве и достижениях.

Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа.

Таким образом, А. Файоль и М. Вебер и их последователи (П. Урвик, Л. Гьюлик, А. Рейли и др.) придавали особое значение формальной организации, формальной структуре, определяющим строгую ответственность различных звеньев.

Джоан Вудворд в своём труде «Менеджмент и технология» исследовала взаимосвязь параметров организационной структуры и технологических факторов. Она рассматривала три основные системы производства – единичное или мелкосерийное (работа с отдельными образцами), массовое или крупносерийное (конвейерная сборка множества стандартных единиц продукции), и цикличное или поточное (прерывистый или непрерывный поток веществ). Дж. Вудворд отмечала, что чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована организационная структура. Когда техническая система становится более регулируемой, то есть разбивается на простые, узкоспециализированные задачи, отнимающие свободу действий у тех, кто использует эту систему, операционная деятельность превращается в однообразную и предсказуемую. Как следствие ее легко специализировать и формализовать. Автоматизация операционного ядра превращает бюрократическую административную структуру в органическую.

В более поздних исследованиях в области формирования организационных структур предложено учитывать ряд контекстуальных факторов внешней и внутренней среды.

Попытку учесть в структуре организации социальный фактор предприняли авторы универсальной теории формирования организаций, которая получила название «*теория Гласиера*» по месту своего создания (Гласиеровская металлическая компания, Лондон). Согласно этой теории в каждой организации должны присутствовать четыре подсистемы: исполнительная, апелляционная, представительская и законодательная. Исполнительская подсистема – это структура, в которой исполнители должны выполнять определенные требования и нести определенную нагрузку в соответствии со своим местом в

иерархии ответственности. Апелляционная система предполагает право каждого члена организации обжаловать решение своего руководителя на более высоких уровнях, вплоть до головного руководства и обращения в судебные органы. Представительская – формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Они доводят до сведения руководителей жалобы и требования своих «избирателей». Функции законодательной подсистемы – выработка политики для всей организации с участием избранных представителей.

Альфред Чандлер в своей работе «Стратегия и структура» выдвинул тезис о том, что «стратегия определяет структуру». Для организаций, осуществляющих стратегию диверсификации, А. Чандлер рекомендовал использовать мультидивизиональную структуру. Такая структура обеспечивает перераспределение операционной ответственности в пользу производственных подразделений при одновременном сохранении общего стратегического руководства компанией за ее штаб-квартирой, генеральным офисом. Практически именно доводы А. Чандлера использовались консультантами компании «McKinsey» при продвижении новых дивизиональных форм по всему миру в 1960-х г.г. Теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации выполнил Дж. Томсон в книге «Организации в действии». К началу 70-х годов XX в. этот подход, названный П. Лоуренсом и Дж. Лоршем «случайностной» теорией организации, оформился как одно из направлений теории организации. Теоретики выдвинули и обосновали положение о том, что между организацией и средой не только существуют отношения адаптации, но внешние характеристики среды, с одной стороны, и внутренние структурные и поведенческие параметры – с другой, неразрывно связаны объективными закономерностями и взаимозависимостями.

Современная концепция развития взглядов на организацию делает упор на неформальность, индивидуальную предприимчивость и эволюцию. Наиболее известными теоретиками данного этапа являются Ричард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Обобщая актуальные на сегодняшний день результаты исследований в области формирования организационных структур, отметим, что в процессе проектирования организационной структуры следует учитывать достаточно большой набор разнообразных факторов (рис. 3.10).

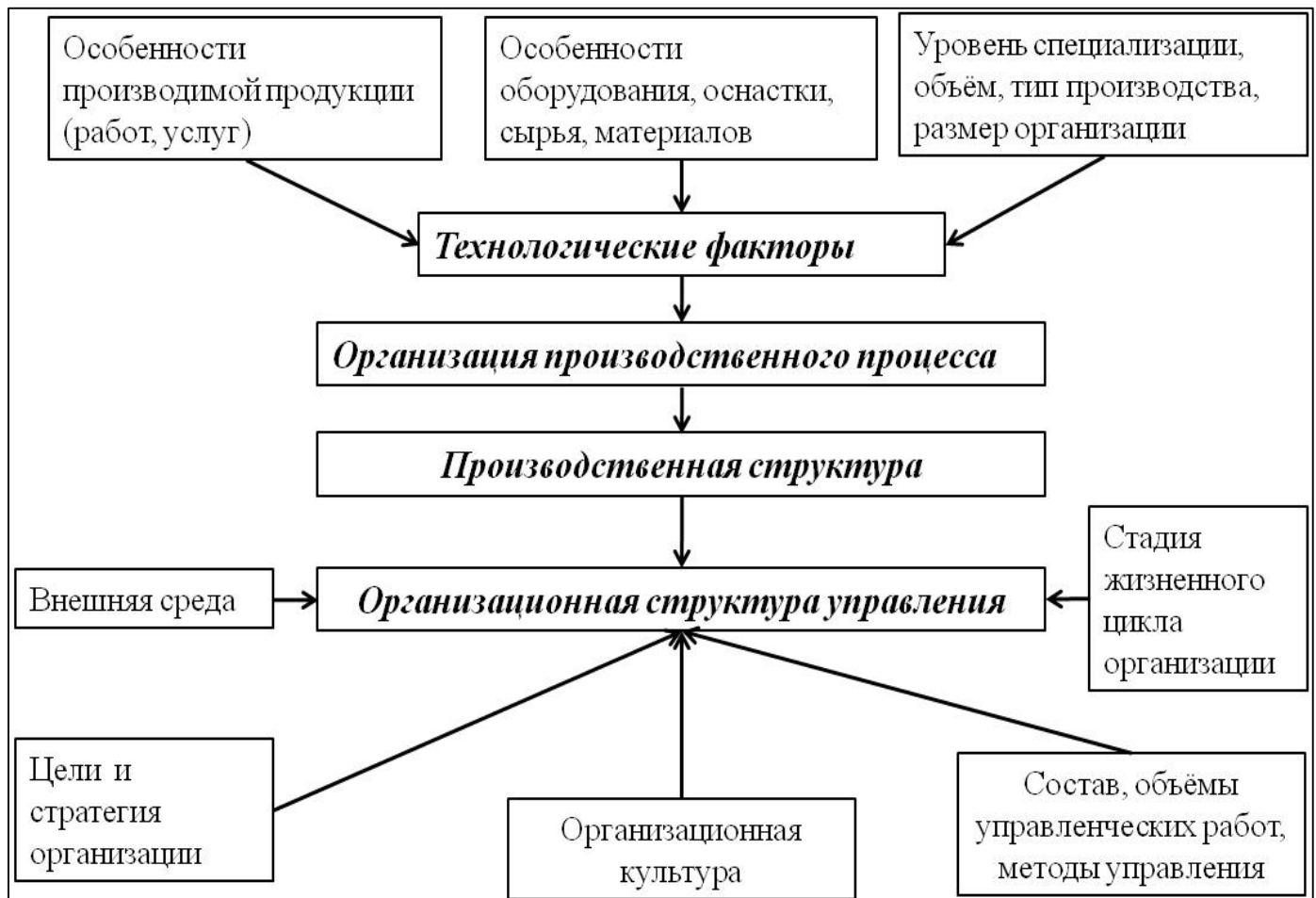


Рис. 3.10. Контекстуальные факторы проектирования организационной структуры



Темы докладов и рефератов

1. «Структура в кулаке» Г. Минцберга.
2. Типология организационных структур Г. Минцберга.
3. Особенности функционирования сетевых организационных структур.
4. «Стратегия и структура» А. Чандлера.
5. Модель «мусорной корзины» Р. Сайерта, Дж. Марча, Г. Саймона.
6. «Менеджмент и технология» Джоан Вудворд.
7. Теория формирования организации «теория Гласиера».
8. Теория сопряженных обстоятельств П. Лоуренса и Дж. Лорша.



Вопросы для самоконтроля

1. Что такое организационная структура?
2. Охарактеризуйте понятие и особенности принципов построения организационных структур.
3. Охарактеризуйте особенности и постройте схему линейной организационной структуры.

4. Охарактеризуйте особенности и постройте схему функциональной организационной структуры.
5. Охарактеризуйте особенности и постройте схему линейно-функциональной организационной структуры.
6. Охарактеризуйте особенности и постройте схему дивизиональной организационной структуры.
7. Охарактеризуйте особенности и постройте схему матричной организационной структуры.
8. Охарактеризуйте особенности и постройте схему проектной организационной структуры.
9. Охарактеризуйте особенности и постройте схему бригадной организационной структуры.
10. Перечислите факторы проектирования организации.
11. Что предполагает разделение труда и специализация?
12. Что предполагает департаментизация и кооперация?
13. Что предполагает централизация и децентрализация?
14. Что предполагает дифференциация и интеграция?
15. Какой тип разделения труда в данном подразделении: ассистент маркетолога, маркетолог, старший маркетолог?
16. Какой вид обеспечения горизонтальных связей наиболее предпочтителен для менеджера, который желает сохранить принцип единоначалия и добиться требуемого уровня коммуникации?
17. Какие характеристики работников становятся более значимыми при переходе к матричной структуре?

4. КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ СТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Цели и стратегия организации

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечных целей и отыскания соответственных средств, ведущих к конечной цели.

Аристотель

Для того чтобы вовлечь в процесс развития организации интеллектуальный потенциал сотрудников, необходимо этот процесс наполнить смыслом. Смысл функционирования и развития организации, разделяемый сотрудниками, раскрывает видение. **Видение** – привлекательный образ будущего, идея, которая придает смысл и значение повседневной деятельности, изменений, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию. Оно дает ответ на вопрос: «Как мы хотим, чтобы нас воспринимали?». Декларация видения предполагает наличие благородной цели и высоких ценностей, достойных каждого сотрудника и руководителя. Видение организации позволяет со-

трудникам идентифицировать себя с организацией и ее целями, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданы.

Миссия организации находится на вершине иерархии корпоративных целей. Миссия раскрывает смысл существования организации, является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. В изложении миссии обычно описываются потенциальные точки приложения усилий менеджмента. Из заявлений о миссии общественность получает возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции, уровнях планирования и расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются философия компании и приоритетные цели, образующие основу последовательного роста организации.

Стратегия рассматривается в стратегическом управлении как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Стратегия организации в качестве базовой ситуационной переменной в процессах формирования организационной структуры рассматривается А. Чандлером. Под организационной стратегией он понимает совокупность следующих элементов:

- систему долгосрочных целей организации;
- систему краткосрочных целей;
- систему проводимых администрацией курсов;
- принятую систему распределения ресурсов.

А. Чандлер рассматривает два **типа организационных стратегий**: оборонительную и позитивную.

Оборонительная стратегия связана с консолидацией активов и направлена на удержание существующих позиций организации. Оборонительная стратегия опирается на стремление менеджеров развивать бизнес в рамках уже освоенной сферы деятельности. В качестве основного преимущества своей организации при реализации этой стратегии управленцы рассматривают наличие у организации подготовленного персонала, освоенных технологий, существование налаженных отношений с поставщиками и клиентами и др. В связи с этим, реализация такого рода направления развития организации наиболее успешно протекает в условиях стандартизации управленческих процедур, централизации управленческих функций, а потому оборонительной стратегии более соответствует иерархичная, централизованная, функционально-специализированная структура.

Позитивная стратегия направлена на активное расширение сферы деятельности компании, необходимым условием, для которого является децентрализация и построение многоблочной организационной структуры с высокой автономией бизнес-единиц. Позитивная стратегия опирается на тип менеджерских реакций, обозначенный Чендлером как реакции творческих инноваций. Содержание последних состояло в том, чтобы освоить новые ви-

ды деятельности и новые рынки; подготовить новые типы персонала; освоить новые технологии; найти надежных поставщиков и клиентов и т.д.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления *М. Портер* выделяет **три основные области выработки стратегии** поведения организации на рынке:

- *ценовое лидерство*, достоинствами которого является возможность предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям;

- *дифференциация*, целью которой является достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, воспринимаемых потребителями как уникальные;

- *фокусирование*, ориентированное на ограниченную группу сегментов.

Успешные условия для реализации каждой из перечисленных стратегических альтернатив формируются в рамках соответствующей организационной структуры. Так, стратегии ценового лидерства, требующей постоянного контроля за уровнем расходов, соответствует простая линейно-функциональная структура с высокой степенью формализации и централизации. Дивизиональная и матричная структуры, ориентированные на создание условий для ведения разнообразных видов деятельности, в большей степени соответствуют стратегии дифференциации. Наконец, стратегия фокусирования, предполагающая формирование конкурентных преимуществ по отношению к очень ограниченному количеству целевых сегментов, при прочих равных условиях будет более эффективно реализовываться в рамках линейно-функциональной структуры с горизонтальными связями.

Изучая различные виды организаций, *Раймонд Майлс и Чарльз Сноу* нашли четыре **типа адаптивной стратегии**, реализуемой организациями, которые они назвали как:

- *обороняющийся* – организации выбирают решения предпринимательской задачи путём ориентации на узкую и стабильную область; стараются поддерживать лидирующее положение на узком сегменте рынка, конкурируя или по качеству, или по цене, или и по тому и по другому, для поддержания удовлетворения определённых клиентов. В этой ситуации целесообразна работа в формате централизованных линейно-функциональных структур с высокой степенью формализации и разделения труда;

- *разведывательный* – организации ставят целью поиск и использование новых возможностей; рост происходит от новой продукции и услуг и за счёт новых рынков, а не за счёт более глубокого проникновения на одном рынке, как в случае «обороняющихся». Такому типу стратегии в наибольшей степени соответствуют децентрализованные дивизиональные или гибкие матричные структуры;

- *аналитический* – их решение предпринимательской задачи – это сочетание стабильных и изменяющихся видов продукции и рынков; стабильная деятельность приносит достаточные доходы, чтобы двигаться в новаторские области ранее открытые «разведчиками», которые взяли на себя ранний риск.

Такой тип стратегии тяготеет к комплексным сильно дифференцированным структурам;

- *реагирующий* – организации просто реагируют на изменения, не имея какой-либо разработанной стратегии. В данном случае явные приоритеты в структуре отсутствуют.

Таким образом, изменение стратегических целей фирмы обуславливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления.

4.2. Жизненный цикл организации

Одну из наиболее известных *моделей жизненного цикла* организации предложил *Ларри Грейнер*. Л. Грейнер в жизненном цикле организации выделяет пять «стадий роста» (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

1. *Рост через креативность* – это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – кризиса лидерства. Организационная структура компании чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации ключевым управляющим необходимо уделять все большее внимание функциям управления: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. В этот момент наступает *кризис лидерства*, преодолеть который возможно через формализацию управленческих процедур.

2. **Рост через директивное руководство**, основой которого является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Для этого периода характерно наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями; внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности, особенно в отношении закупаемых материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.; внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества; коммуникации становятся более формальными и обезличенными. Однако с течением времени бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Система управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Наступает *кризис автономии*, который разрешается делегированием полномочий.

3. **Рост через делегирование** – успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. В первую очередь в растущей организации значительной властью наделяются руководители отдельных бизнес-единиц и географических направлений; появляются новые, уникальные системы мотивации труда, такие как бонусы и участие в прибыли компании. Среднему звену менеджеров делегируют достаточно власти и полномочий для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Верхушка компании сосредоточивается на общем стратегическом развитии и постепенно теряет контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Однако децентрализация в конце концов становится причиной нового кризиса – *кризиса контроля*, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом. Решение данной проблемы связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. Координационная деятельность заключается в том, что слабоцентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между её бизнес-единицами. Значительно расширяется штаб-квартира, где разрабатываются мощные системы планирования и контроля выполнения плана. При этом право принимать основные производственные решения остается на местах.

4. **Рост через координацию** – успешное преодоление кризиса делегирования лежит в использовании специальных методов координации. При этом постепенно организация сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения финансовых ресурсов, а также перегруженной системой контроля. Реакция на изменения внешней среды значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности. Следствием является *кризис «красных записей»* (или кризис запре-

тов), начинается рост межличностных конфликтов. На этом этапе возрастает роль использования координационных механизмов.

5. *Рост через сотрудничество* – на этой стадии необходима интеграция команды, а для этого всем членам организации прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых необходимо объединить усилия; особое значение придается созданию команд и умелому использованию межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю. Штаб-квартира, ранее осуществлявшая контроль, начинает выполнять консультационную функцию. Структура организации – матричная, особое место отводится инновационной деятельности. Эта стадия может завершиться *кризисом психологической усталости* или доверия, когда сотрудники устают быть постоянно инновационными и интенсивно работать как единая команда.

Согласно *модели И. Адизеса* (рис. 4.2), в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных и последовательных этапов.



Рис. 4.2. Кривая жизненного цикла организации И. Адизеса

1. *Выхаживание*. Компании еще нет, но есть идея; постепенно формируется команда людей, которые вникают в эту идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

2. *Младенчество*. На данном этапе компания не обладает четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности.

3. *Детство* («давай-давай»). На этом этапе в компании до сих пор нет четкой структуры управления и прописанных функциональных обязанностей.

4. *Юность*. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий; в компании появляются профессиональные ме-

неджеры-управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля.

5. **Расцвет.** На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития так же с самого начала.

6. **Стабилизация** (поздний расцвет). Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе.

7. **Аристократизм.** Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на обустройство собственной деятельности и укрепление существующей системы контроля. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями. Компания старается быть инновационной и генерировать новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

8. **Ранняя бюрократизация.** На этом этапе функция интеграции затухает: организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые решаются путем увольнения сотрудников, но при этом, не меняя саму структуру.

9. **Поздняя бюрократизация.** Компания полностью сосредоточивается на внутренних проблемах; все сильнее запутывается внутренняя организация процессов. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью компании, которая требует от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. **Смерть.** Смерть предприятия, ориентированного на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами данного предприятия. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

Таким образом, этап жизненного цикла организации существенно определяет особенности организационной структуры и наиболее целесообразные направления её совершенствования.

4.3. Организационная культура

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символьные» средства духовного и материального внутриорганизационного

окружения. Организационная культура – это то, что управляет людьми, когда рядом отсутствует руководство.

Согласно определению, данному в современном экономическом словаре, организационная культура это:

1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения;

2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

Любая культура, в том числе и организационная (корпоративная), содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. **Ценности** – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Ценности ориентируют персонал в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Процедуры – это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на ценностях.

Базируется организационная культура на жизненных ценностях сотрудников компании, и ее нельзя сформировать за короткое время путем написания соответствующих документов, положений и инструкций. Однако важную роль играют внешние проявления организационной культуры. Так, Вильям Оучи утверждает, что организационная культура состоит из церемоний, собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, которые имеют место в данной организации. Таким образом, третьим атрибутом понятия организационной культуры считается **«символика»**, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через истории, легенды и мифы, которые рассказывают, пересказывают, толкуют.

Теоретики организационных структур **Ф. Харрис** и **Р. Моран** предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- **ценности** (набор ориентиров в том, «что такое хорошо и что такое плохо») и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, должности или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

- **вера** во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этичное поведение, справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам; злу и насилию, агрессии; влияние религии, морали, общесоциальных норм);

- **осознание себя и своего места в организации** – одни культуры ценят сдержанное поведение работника в отношении своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм;

- **взаимоотношения** между людьми, характеризующие степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов;

- **трудовая этика и мотивирование**, отражающаяся в отношении к работе и ответственность; разделении и замещении работы; чистоте рабочего места; качестве работы; оценке работы и системе вознаграждений; отношении «человек – машина», «человек – информация»;

- **процесс развития работника и научение**, которые проявляются через бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях или действиях; абстракция в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин;

- **осознание времени, отношение к нему и его использование** – степень точности и относительности времени у сотрудников; отношение к опозданиям и неявкам; соблюдение временного распорядка и поощрение за это;

- **коммуникационные системы и язык общения** – преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникаций; существование «телефонного права»; использование жаргона и аббревиатур;

- **внешний вид, одежда и представление себя на работе** – униформа и спецодежда, деловой стиль, опрятность, соответствие макияжа и прически месту и времени, традиционный создаваемый «рабочий облик»;

- **питание людей, привычки и традиции в этой сфере** (организация питания в рабочее время: приготовление пищи на рабочем месте или существование столовой, кафетерия; дотации на питание; периодичность и продолжительность питания; совместно или отдельно едят сотрудники разных уровней).

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. **Доминирующая культура** выражает основные или центральные ценности, которые принимаются большинством членов организации и выражает отличительную характеристику организации в целом. **Субкультуры** получают развитие в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике собственной деятельности (в случае функциональных служб – бухгалтерия, канцелярия и т. д.) или к местным условиям (территориальные отделения в столице или в провинции, территориально-национальные филиалы). Например, отдел рекламы компании, наряду с доминирующей культурой, имеет и свою специфическую субкультуру, связанную с более высоким творческим компонентом в деятельности (большую са-

мостоятельность сотрудников, демократичность в отношениях, ненормированность рабочего дня и т.д.).

В организациях, как и в обществе в целом, может существовать и *контркультура*, которая отвергает то, что утверждает организация. Особенно часто это бывает в организациях с излишне строгими требованиями или разнородным социальным и/или национальным кадровым составом. Часто появление одной или нескольких контркультур свидетельствует о кризисе в организации, стагнации в ее развитии. Различные контркультуры, воздействуя на доминирующую, могут привести к значительным изменениям в организации, включая структуру и характер организации, ее цели и задачи.

Для сотрудников организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильной модели поведения, необходимой для успешности в организации. Однако, если окружающая социальная среда динамично развивается, а организационная культура остается стабильной и замкнутой на организацию, то она становится фактором, сдерживающим организационное развитие.

К.С. Камерон и Р.Э. Куинн выделяют 4 типа организационной культуры.

Клановая культура. Очень дружественное место работы, у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высокая обязательность организации, которая способствует сплоченности коллектива и моральному климату. Успех достигается доброжелательным отношением к потребителям и заботой о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Данному типу организационной культуры в наибольшей степени соответствует организационная структура с множеством уровней иерархии, развитыми неформальными отношениями, широкой специализацией и делегированием полномочий.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Важным и главным считается поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Подобный вид организационной культуры очевидно определяет склонность организации к формированию иерархических линейно-функциональных структур с высокой степенью централизации, формализации и разделения труда.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необхо-

димось деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство, предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Адхократическая культура проявляется в организациях с децентрализованной проектной и матричной структурой, характеризующихся широкой специализацией, переходом от должностей к гибким рабочим ролям.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой ее является выполнение поставленной задачи. Сотрудники — люди целеустремленные и соперничают между собой. Лидеры — руководители с твердыми взглядами, суровые конкуренты, непоколебимые и требовательные. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех измеряется новыми завоеванными рынками, увеличением рыночной доли и т. д. Рыночная культура придает организации склонность к формированию подвижных дивизиональных структур, основанных на децентрализованном управлении при централизованном финансовом контроле. При этом степень формализации отношений может быть достаточно высока.

Таким образом, сочетание рациональной организационной структуры, действующих стимулирующих механизмов и высокой организационной культуры обеспечивает сплоченность и единство социальных организаций, необходимые для гибкой адаптации и устойчивости их в рыночных условиях.

Темы докладов и рефератов



1. Раймонд Майлс и Чарльз Сноу: 4 организационных стратегии в компаниях.
2. Конкурентные стратегии Майкла Портера.
3. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
4. Интегральный подход к диагностике организационной культуры Г. Хофштеде и Д. Боллинже.
5. Особенности формирования организационной культуры российских компаний.
6. Классификация культур Р. Льюиса.

Вопросы для самоконтроля



1. В результате объединения нескольких крупных производственных активов образовалась новая корпорация. Как следует выстраивать ее организационную структуру управления, исходя из модели А. Чандлера?

2. Компания работает на узком сегменте рынка и конкурирует за счет низкой цены. Какие структурные характеристики в наибольшей степени будут соответствовать такой рыночной стратегии?
3. Компания придерживается стратегии дифференциации по М. Портеру. Какая организационная структура будет для нее наиболее эффективна?
4. Компания работает в динамично меняющейся внешней среде, где инновации и скорость изменений важнее операционной эффективности. Какой тип структуры подойдет такой компании по модели Майлза и Сноу?
5. Какие стадии включает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?
6. Какие стадии включает модель жизненного цикла организации И. Адизеса?
7. Перечислите характеристики организационной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану.
8. Какие типы организационной культуры выделили К.С. Камерон и Р.Э. Куинн? Охарактеризуйте выделенные типы организационной культуры.
9. Раскройте понятие организационной культуры.



Ситуационные задания

Задание 4.1. Провести диагностику организационной культуры компании:

- приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели, организационная структура;
- проведите диагностику организационной культуры по технологии ОСАИ Кима Камерона и Роберта Куинна. Сформулируйте свои предложения по совершенствованию организационной культуры

Методические указания к выполнению задания 4.1

Инструмент ОСАИ предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры:

- 1) важнейшие характеристики организации;
- 2) общий стиль лидерства;
- 3) управление наемными работниками;
- 4) связующая сущность организации;
- 5) стратегические цели организации;
- 6) критерии успеха.

Измерение и диагностика организационной культуры

1. Важнейшие характеристики организации		Сейчас	Хотелось бы
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична (легко и быстро меняется) и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
2. Общий стиль лидерства в организации		Сейчас	Хотелось бы
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности		
3. Управление наемными работниками		Сейчас	Хотелось бы
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		

3. Управление наемными работниками		Сейчас	Хотелось бы
C	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемостью и стабильности в отношениях		
4. Связующая сущность организации		Сейчас	Хотелось бы
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
5. Стратегические цели		Сейчас	Хотелось бы
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и сочувствие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов в решении проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминируют целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		

6. Критерии успеха		Сейчас	Хотелось бы
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания новейшей и уникальной продукцией. Это производственный лидер или новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережения конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

В оценке может принимать участие каждый сотрудник организации. Ему предлагается высказать свое мнение по шести перечисленным выше измерениям. Сотрудником заполняется следующая анкета (при соблюдении рекомендаций заполнения).

На каждый вопрос предлагается четыре возможных варианта, отражающих состояние организации. Тестируемому предоставляется возможность распределить 100 баллов между четырьмя вариантами в том соотношении, в котором они присутствуют в организации в настоящий момент. Затем следует повторить данную операцию, но тестируемый, распределяя 100 баллов, должен руководствоваться ориентацией на будущее, отразить идеальную, на его взгляд, модель организации. Именно поэтому для ответов предоставляются две графы: «Сейчас» и «Хотелось бы».

Затем вычисляется среднее количество баллов, данное тестируемым каждому варианту A, B, C, D в цифровом эквиваленте. (Сумма всех баллов по варианту A по всем шести вопросам, разделенная на количество вопросов, – 6; та же процедура подсчета по оставшимся альтернативам B, C и D.) Данная процедура производится два раза: для графы ответов «Сейчас» и для графы ответов «Хотелось бы».

После этого на шкалах с цифровыми значениями (рис. 4.3), в соответствии с литерой варианта (A, B, C, D), отмечаются точки, полученные после вышеупомянутых арифметических вычислений среднего числа для каждого варианта (A, B, C, D). Таким образом строится лепестковая диаграмма. Поскольку в тесте указываются две графы ответов, то диаграммы должно получиться две. Для избежания наложений одного четырехугольника на другой точки из графы ответов «Сейчас» следует соединять сплошной линией, а точки, полученные при обработке графы ответов «Хотелось бы», – пункти-

ром. Явные различия в направлении и форме четырехугольников покажут, насколько реальное общее положение дел в организации требует изменений, насколько радикальными они должны быть и в какой плоскости должны лежать данные изменения.

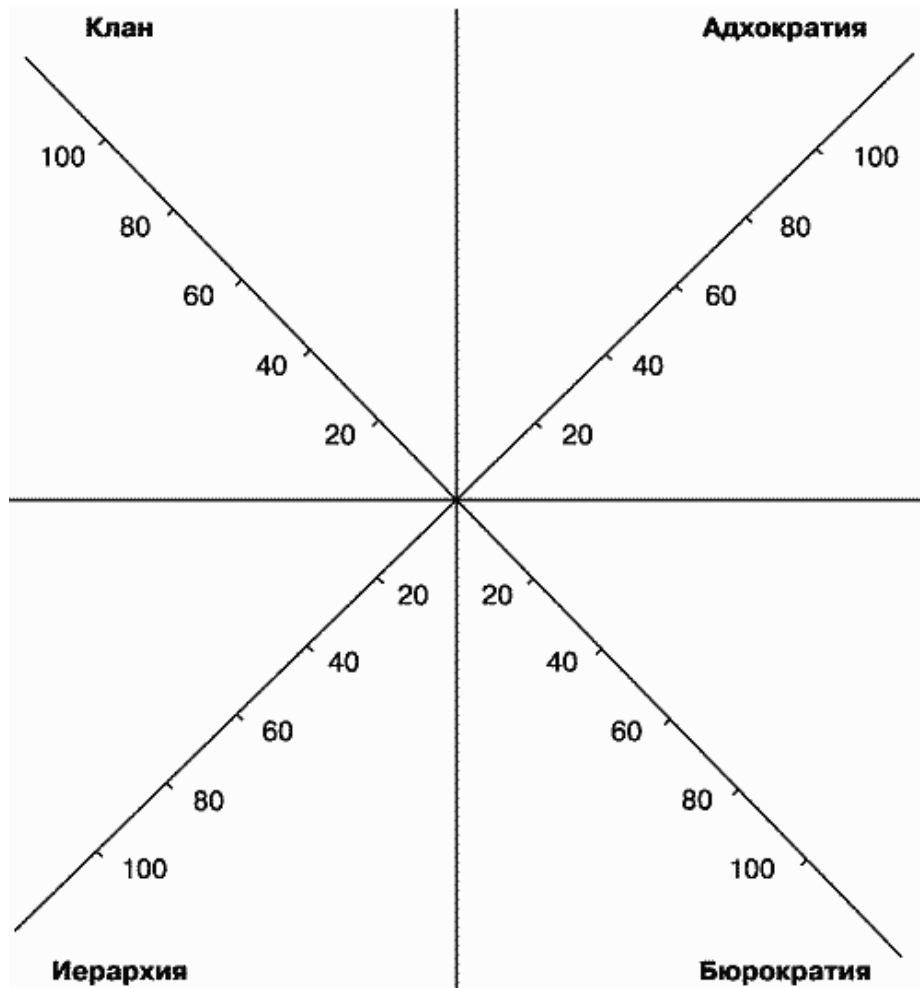


Рис. 4.3. Поле построения лепестковой диаграммы диагностики организационной культуры по технологии ОСАІ

5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

5.1. Организационные изменения и организационное развитие

Если вы не изменяетесь быстрее, чем ваши конкуренты, вы находитесь в очень опасном положении, а если медленнее, вы погибли.

Дж. Столк («Boston Consulting Group»)

Организационные изменения осуществляются постоянно, а требования к ним поступают как из внутренней среды организации (например, в виде потребностей и ожиданий работников), так и извне в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появление подобного давления и провести планируемые изменения в превентивном порядке. Регулярная деятельность по управлению организационными изменениями и совершенствованию способов, которыми организация достигает стоящих перед ней целей, представляет собой **организационное развитие**.

Одной из наиболее известных концепций организационного развития является **концепция жизненного цикла организации**, рассмотренная в 4.2 учебного пособия. Однако важно различать изменения, которые так или иначе происходят во всех организациях, и изменения, которые планируются менеджментом организации с определенной целью. Планируемые организационные изменения представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Курт Левин, автор **трёхступенчатой модели организационных изменений**, рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения организации. Перевес в этих силах в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений. Согласно модели К. Левина, планируемые организационные изменения проходят три стадии.

Стадия размораживания – подразумевает осмысление сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния. На этой стадии происходит перепроектирование (реинжиниринг) бизнес-процессов и отказ от некоторых из них. В этот период организация должна стать менее стабильной, словно на время «размороженная».

Стадия движения – процесс перехода из одного состояния в другое. К. Левин сравнивал этот этап с движением, путешествием, которое совершается для преодоления проблем. Этот этап предусматривает обязательное активное участие и вовлечение персонала организации: только при соблюдении данного условия появляется возможность минимизировать сопротивление

изменениям. Руководству необходимо поддерживать у сотрудников веру в успех и ясную картину образа желаемого будущего организации.

Стадия замораживания – предполагает стабилизацию организации и «цементирование» нового состояния. Смысл в том, что процесс внедрения нового не всегда является изменением: очень часто через какое-то время после окончания проекта организация отказывается от его результатов, перестает использовать внедрение. Модель К. Левина учитывает такое понятие, как гомеостаз (свойство системы стремиться к восстановлению). На этом этапе предлагается использовать такие инструменты, как институционализация новых подходов (с помощью структуры, новых стандартов, норм и т.д.), определение политик и систем вознаграждения.

Профессор Гарвардской школы бизнеса, специалист в области стратегии, инновации и лидерства *Джон П. Коттер* более глубоко детализирует *процесс управления организационными изменениями* и выделяет в нём восемь этапов:

- 1). создание атмосферы безотлагательной работы, осуществляемое путём выявления и обсуждения реальных и потенциальных слабых звеньев, а также основных перспектив деятельности организации;
- 2). создание влиятельной команды реформаторов, то есть формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями;
- 3). создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов (разработка стратегий достижения видения);
- 4). пропаганда (распространение информации) новой концепции будущего и выработка эталонной ролевой модели поведения реформаторов;
- 5). создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях, что существенно снижает сопротивление изменениям;
- 6). планирование и достижение ближайших результатов; моральное и материальное стимулирование тех, кто обеспечил позитивные перемены;
- 7). закрепление достижений и расширение преобразований, включая углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений;
- 8). институционализация новых подходов и укоренение изменений в корпоративной культуре.

Модель согласования (конгруэнтности организационного поведения) Д. А. Надлера и М. Л. Тушмана рассматривает состав объектов, в которых должны осуществляться изменения и утверждает необходимость осуществления изменений в четырёх взаимозависимых подсистемах:

- 1). задачи – работы, которые необходимо выполнить;
- 2). организационные структуры – формальная организация;
- 3). организационная культура – неформальная организация;
- 4). люди.

Работая над одной подсистемой, необходимо оказывать влияние на другие. Оставшиеся без изменения подсистемы стараются вернуть измененные в предыдущее состояние.

Более детальный подход к управлению организационным развитием раскрыт в рамках *концепции 7-S McKinsey*. Данная модель организационного развития описывает семь факторов:

- стратегия (strategy),
- навыки (skill),
- общепризнанные ценности (shared values),
- структура (structure),
- система (system),
- кадры (staff),
- стиль (style).

В процессе управления организационным развитием компания должна изменить семь перечисленных составляющих в следующей последовательности.

1. На первом этапе изменяется или разрабатывается *стратегия*, которая разъясняет, на чем компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

2. На втором этапе изменяются *сильные стороны организации*, а также навыки, которые надо развить или приобрести, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах.

3. На третьем этапе следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат:

- в *структуре* – взаимосвязях, складывающихся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
- *системе* – заведенном порядке, процессах, в выполнении различных видов работ;
- *кадрах* – людях с определенными способностями и квалификацией;
- *стиле* – личном поведении руководителей и исполнителей при осуществлении действий;
- *общепризнанных ценностей* – главных обстоятельствах, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Таким образом, управление организационными изменениями тесно связано с необходимостью совершенствования организационной структуры и предполагают осуществление организационного проектирования.

5.2. Организационное проектирование: понятие и задачи

Организационное проектирование (от англ. project – замысел) представляет собой процесс разработки и внедрения проектов по совершенствованию деятельности организации. Результатом организационного проектирования может являться разработка комплекса мероприятий по следующим направлениям:

- совершенствование технологии управления;

- формирование или рационализация организационной структуры;
- совершенствование документационного обеспечения;
- проектирование рационального пространственного размещения структурных единиц и др.

Отметим, что задача проектирования организационной структуры актуальна как для вновь создаваемой организации, так и для организации, действующей в случае снижения эффективности её организационной структуры.

Наиболее популярные мероприятия по совершенствованию организационной структуры обобщены Н.А. Асаулом и проиллюстрированы на рис. 5.1. Существенная часть указанных мероприятий не может быть реализована без постоянного совершенствования элементов в рамках действующей организации, которое происходит в ходе реорганизации.

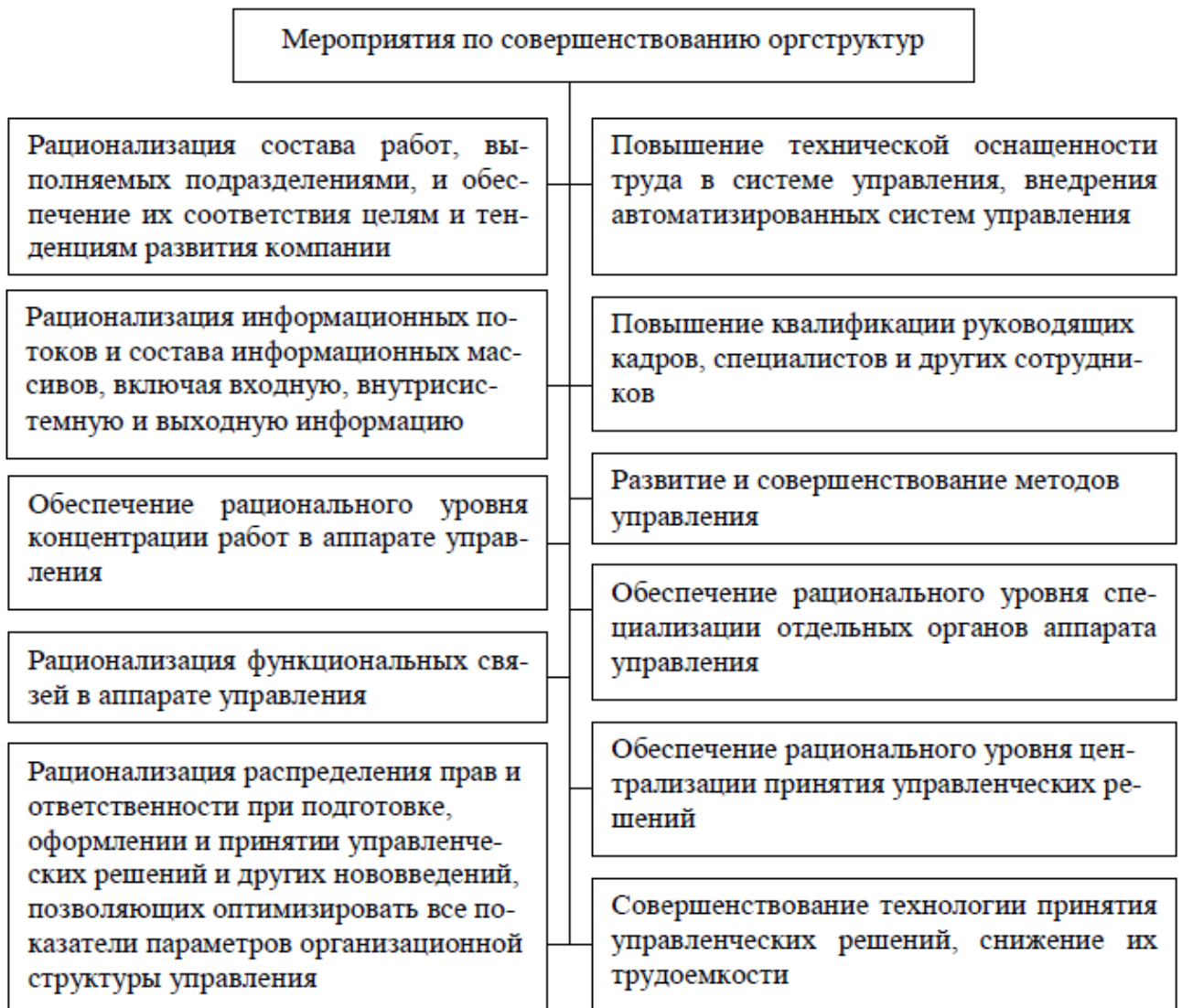


Рис. 5.1 Мероприятия по совершенствованию организационных структур

В организации может быть осуществлена элементная реорганизация, которая предполагает изменение отдельного процесса или элемента структуры, не влияющее в целом на деятельность всей организации; частичная реор-

ганизация, предполагающая преобразование, слияние, упразднение отдельных подразделений или изменение их внутренней структуры; общая реорганизация, которая затрагивает все объекты и стороны деятельности организации и предполагает коренное обновление ее структуры и системы управления.

Актуальность организационного проектирования связана также и с тем, что в процессе функционирования организации возникает ряд неожиданных и непредвиденных последствий, которые существенно осложняют или даже мешают нормальной деятельности, ослабляя способность организации к адаптации и развитию. Американский социолог Роберт Мертон назвал такие последствия *дисфункциями*. Существует ряд аспектов организационной деятельности, которые сами по себе являются поводом для возникновения дисфункций. Прежде всего, это аспекты, связанные с основными принципами организации: разделения труда, формализации и иерархии в процессе реализации которых может проявляться ряд негативных факторов, вызывающих в организации существенные отклонения от нормы. Совокупность этих факторов принято называть *организационными патологиями*.

Рассмотрим более подробно наиболее распространенные и типичные патологии.

Гиперформализация («забюрократизованность») – патология, которая обусловлена особенностями реализации принципов разделения труда и формализации. Связана она в основном со слишком буквальным следованием руководства и персонала организации установленным правилам и процедурам. Основные проявления гиперформализации – это должностная формализация, замыкание целей и дробление функций.

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

Замыкание целей проявляется в том, что главной целью становится самосохранение и выживание организации или её подразделения любой ценой. Особенно ярко замыкание целей проявляется в обилии планов и отчетов, разнообразных указаниях, которые «оправдывают» существование отдела или организации.

Дробление функций известно под названием «первого закона Паркинсона»: любая жестко формализованная структура по мере своего развития стремится все больше и больше вычленять «важные» функции и, соответственно, должности.

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

Возрастание ригидности – патология организации, связанная с тем, что чем дольше существует организация, тем более «стройной», стабильной и четкой выглядит и система управления, и культура, и правила. Здесь-то и кроется опасность – самоуспокоение, возникновение ощущения неуязвимости, и как следствие – потеря способности реагировать на изменения в рыночной ситуации.

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

5.3. Методология организационного проектирования

Процесс формирования организационной структуры в значительной мере универсален. Он включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. **Процесс проектирования организационной структуры** состоит из трех основных этапов:

- анализ действующей организационной структуры;
- проектирование новой (усовершенствованной) организационной структуры;
- оценка эффективности организационной структуры.

Структура, проявляющаяся как особая упорядоченность взаимодействия частей организации, в значительной степени определяет эффективность процессов управления организацией. На **этапе анализа** необходимо выяснить, в какой степени организационная структура отвечает следующим, предъявляемым к ней требованиям:

- оптимальность – структура управления признается оптимальной, если между звеньями и уровнями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления;
- оперативность – за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не должны произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений;
- надежность – структура должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;

- экономичность – нужный эффект от управления должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат;
- гибкость – способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;
- устойчивость структуры управления – неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

От того, насколько соответствует организационная структура указанным требованиям, во многом зависит способность организации быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, а следовательно, и её способность к самосохранению и недопущению развития кризисных ситуаций.

Процесс непосредственного проектирования организационной структуры включает следующие этапы:

- формирование общей структурной схемы – определяются главные характеристики и состав основных линейных и функциональных блоков;
- разработка состава базовых подразделений (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы;
- регламентация организационной структуры, которая предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на стадии **формирования общей структурной схемы** можно отнести цели организации и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях управления; основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Решение вопроса о формировании общей структурной схемы зависит от того, насколько целесообразно присутствие в ней того или иного уровня управления. Под целесообразностью в данном случае понимается степень загрузки руководителя, принимающего решения. Загрузку, в свою очередь, мы определяем как общую (суммарную) трудоемкость управленческих решений, принимаемых руководителем на уровне в течение исследуемого периода по формуле:

$$Q_p = \sum_{i=1}^n \Pi_{pi} T_i K_{ij} ;$$

где Q_p — суммарная трудоемкость, ч;

T_i — трудоемкость i -го управленческого решения, ч;

K_{ij} — число повторений i -го решения на j -м уровне;

Π_{pi} — количество процедур, включающих i -ое решение.

Далее определяется число руководителей, необходимых для принятия управленческих решений заданной трудоемкости:

$$C_p = \frac{Q_p}{F_d},$$

где C_p — расчетное число руководителей;

Q_p — трудоемкость принятия управленческих решений, ч;

F_d — действительный фонд времени одного сотрудника, ч.

Полученное число руководителей сравнивается с допустимым значением. Если расчетное число руководителей равно либо больше допустимого значения, это говорит о том, что нагрузка каждого находится в заданных пределах или завышена. В любом случае здесь фиксируется уровень управления и, если нагрузка завышена, решается вопрос о формировании дополнительного подразделения на данном уровне. Если же расчетная величина руководителей меньше допустимого значения, следовательно, степень загрузки чрезвычайно мала и не достигает даже минимальной границы установленного предела. В таком случае правомерно говорить об исключении данного уровня, передать полномочия руководителю другого уровня либо эти полномочия объединить.

И. В. Игнатьева, в своей работе «Исследование систем управления» отмечает, что нагрузка руководителей линейного уровня должна находиться в заданных границах предела ($K_1 < C_p < K_2$) и выходить за эти границы: K_1 — нижняя допустимая нагрузка руководителя ($K_1 = 0,9$), K_2 — верхняя допустимая нагрузка руководителя ($K_2 = 1,2$).

Разработка состава базовых подразделений предполагает определение состава и численности руководителей и исполнителей, необходимых для принятия и подготовки управленческих решений. Поставка этой задачи связана с тем, что критерием создания любой организационной единицы – отдела или службы – является норма управляемости. Рекомендуется придерживаться следующих норм управляемости:

- для руководителей организации и их первых заместителей – не более 10–12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов – от 7 до 10 человек;
- для конструкторских и технологических отделов – от 15 до 20 человек;
- заместители руководителя подразделений вводятся в тех случаях, если нормы управляемости превышены в 1,5 раза;
- для менеджеров низового звена – от 7 до 15 человек.

Несмотря на отсутствие единых стандартов, распространено структурирование организации на следующие виды подразделений:

1) управления – это подразделения, образованные по технологическому и функциональному признаку, обеспечивающие реализацию отдельных направлений деятельности и осуществляющие управление организацией;

2) отделения – это технологические или функциональные подразделения, объединяющие в своем составе более мелкие функциональные подразделения;

3) департаменты – представляют собой подразделения, структурированные по технологическому и функциональному признаку, которые обеспечивают реализацию отдельных направлений деятельности;

4) отделы – функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности или за организационно-техническое обеспечение реализации одного или нескольких направлений;

5) службы – группы объединенных по функциональному признаку структурных единиц, имеющих родственные цели, задачи и функции. При этом управление или руководство этой группой осуществляется централизованно одним должностным лицом;

6) бюро – создается либо в составе более крупного подразделения, либо как самостоятельное подразделение. В качестве самостоятельной структурной единицы бюро создается для ведения исполнительской деятельности и обслуживания деятельности структурных подразделений.

Формирование структурных подразделений будет зависеть от того, насколько полученная численность руководителей и исполнителей соответствует норме управляемости. Расчетное число исполнителей определяется по следующей формуле:

$$C_{\text{исп}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{pi} t_i K_i}{F_d} = \frac{Q_{\text{исп}}}{F_d},$$

где $C_{\text{исп}}$ — число исполнителей, обеспечивающих подготовку управленческих решений;

$Q_{\text{исп}}$ — трудоемкость подготовки i -х решений, ч.;

F_d — действительный фонд времени одного исполнителя, ч.

После того как будет рассчитано число исполнителей и руководителей на каждом уровне, решается вопрос о создании структурных подразделений. Определяется принятое число руководителей и исполнителей путем округления расчетного числа и проверяется норма управляемости. Если полученное соотношение значительно превышает норму управляемости, решается вопрос о создании дополнительного органа управления (если сохраняется возможность разделения функции управления). И наоборот, при сниженной норме управляемости два органа управления, выполняющие смежные функции, могут быть объединены в один.

Процесс *регламентации организационной структуры* связан с решением задач проектирования работ.

Проектирование работы представляет собой процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации.

В процессе проектирования работы необходимо описать её содержание, то есть действия, которые должны быть выполнены в рамках данной ра-

боты, и требования к работе. Функциональный анализ работы включает в себя описание того:

- что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции следует применять;
- какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы;
- какой продукт/услуга производится в процессе выполнения работы.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества.

Для распределения ответственности между работниками за совокупность работ удобно пользоваться таким графоаналитическим инструментом, как матрица ответственности. Матрица ответственности обычно имеет вид таблицы, в которой по горизонтальным строкам изображают функции, работы и процессы, а по столбцам – структурные единицы (должности, отделы, службы). На пересечении строк и столбцов ставят условный знак, обозначающий степень ответственности структурной единицы за выполнение указанной функции, работы, процесса. Наиболее проработанной разновидностью матрицы ответственности является матрица разделения административных задач управления (матрица РАЗУ).

Для проектирования организационной структуры управления используются различные методы.

Метод аналогий предполагает использование типовых структур управления, норм управляемости, составов функций управления. Используются элементы механизма управления, которые оправдали себя на практике на предприятиях со сходными условиями деятельности (размер предприятия, тип производства, сложность продукции и т. п.).

Экспертный метод базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры. Состоит в предварительном исследовании действующей структуры управления, в выявлении ее узких мест. Для выявления узких мест производится диагностическое обследование системы управления. Значения, полученные в ходе исследования сопоставляются с нормативными и плановыми значениями.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Группировка целей позволяет определить структурные подразделения и ориентировать их на достижение конкретной цели производственно-хозяйственной деятельности; проверить однородность целей каждого подразделения и не допустить разрыв ответственности за одну и ту же цель между разными подразделениями, а также их дублирование; установить рациональные организационные связи и определить требования к механизмам организационной координации, исходя из взаимосвязанности целей; разрабо-

тать показатели внутриорганизационного хозрасчета, а также системы оценки и стимулирования труда в отдельных подразделениях, исходя из установленных результатов их работы.

Метод организационного моделирования состоит в разработке формализованных математических или графических описаний распределения полномочий и ответственности в организации. Наиболее известен метод, в основе которого лежит процесс декомпозиции информационного процесса управления. Суть метода состоит в том, что в производственном процессе выделяют точки, которые требуют управляющего воздействия. Затем устанавливают характеристики этих воздействий, их периодичность, определяются объемы и состав информации, необходимые технологические средства для осуществления процесса управления.

5.4. Оценка эффективности организационной структуры

Эффективная организационная структура позволяет организации наилучшим образом взаимодействовать с элементами внешней среды, обеспечивать реализацию стратегии развития организации в долгосрочной перспективе и продуктивно распределять усилия сотрудников, в конечном счете достигая поставленных целей.

По мнению А.Н. Асаула, эффективность организационных структур может оцениваться по следующим **критериям**:

1. **Степень надежности** (работоспособности) организационной структуры управления, характеризующаяся:

- степенью рациональности и структуризации целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

- степенью рациональности структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия.

Показателями в данном случае могут выступать следующие.

Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \frac{П_{зв.ф.}}{П_{зв.о.}},$$

где $П_{зв.ф.}$ – количество звеньев существующей организационной структуры;

$П_{зв.о.}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

Коэффициент численности управленческих работников:

$$K_{ч} = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{р}},$$

где $Ч_{уп}$ – численность управленческого персонала;

$Ч_{р}$ – общая численность работников

Коэффициент полноты охвата функций управления:

$$K_{оф} = \frac{K_{\phi}}{K_{н}},$$

где K_{ϕ} , $K_{н}$ – количество работ, проводимых в аппарате управления фактически и по установленным положениям

Коэффициент глубины специализации управленческих работ:

$$K_{ГС} = 1 - \frac{T_{р.проф.}}{T_{р}},$$

где $T_{р.проф.}$ – объем работ, профильных для данного подразделения;

$T_{р}$ – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением.

Уровень управляемости:

$$K_{у} = \frac{У_{\phi}}{У_{н}},$$

где $У_{н}$ – норма управляемости;

$У_{\phi}$ – фактический уровень.

Коэффициент рациональности структуры:

$$K_{РС} = 1 - \frac{A_{\phi}}{A_{н}} \quad K_{РС} = 1 - \frac{Ч_{\phi}}{Ч_{н}},$$

где A_{ϕ} , $A_{н}$ – количество подразделений в аппарате управления фактически и по типовой структуре;

$Ч_{\phi}$, $Ч_{н}$ – численность работников аппарата управления фактически и по типовой структуре.

2. **Степень использования рыночных возможностей**, характеризующаяся способностью хозяйственной системы через свои организационные структуры вырабатывать комплекс целей и задач функционирования и развития организации.

3. **Степень использования внутренних возможностей**, характеризующаяся способностью организационных структур достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

В данном случае оценку соответствия организационной структуры можно произвести с помощью следующих показателей.

Коэффициент эффективности управления:

$$K_{э} = \frac{P_{н}}{З_{у}},$$

где $P_{н}$ – прибыль организации;

$З_{у}$ – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Коэффициент затрат на управление:

$$K_3 = \frac{Z_y}{Z_{\text{общ}}}$$

где $Z_{\text{общ}}$ – общие затраты на производство и реализацию продукции;

Z_y – затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.).

Критериями оценки эффективности организационной структуры также являются *скорость исполнения задач и полнота решения вопросов; затраты и ресурсоемкость управления; управленческий потенциал и активность самоуправления.*

К важным показателям качества управления относится время реакции системы управления на непреднамеренное внешнее воздействие, так как в это время возникает ситуация сбоя и организация несет экономические потери, обусловленные снижением темпа производства во время решения управленческих задач и затрат на содержание аппарата управления. Это потери должны быть сведены к минимуму. В этой связи критериями экономической эффективности управления являются затраты на содержание аппарата управления, зарплата, выплачиваемая административно-управленческому персоналу и экономические потери, обусловленные снижением темпа производства во время решения управленческих задач. Экономические потери определяются как произведение стоимости потерь в единицу времени решения оперативной задачи на среднее время решения оперативных задач и на среднее число оперативных задач за время.

Страховой Л.П. эффективность организационной структуры управления предлагается оценивать по *степени упорядоченности системы управления* через коэффициенты K_1 и K_2 :

$$K_1^i = Z_1^i / Z_0^i \quad K_2^i = Z_2^i / Z_0^i,$$

где Z_1^i – количество задач управления i -й подсистемы, решаемых в структурных подразделениях данной подсистемы в действующей организационной структуре управления;

Z_2^i – количество задач других подсистем, решаемых структурными подразделениями i -й подсистемы в действующей (предлагаемой) организационной структуре управления;

Z_0^i – количество задач, решаемых в структурных подразделениях i -й подсистемы в действующей (предлагаемой) организационной структуре управления.

С ростом упорядоченности данные коэффициенты стремятся к нулю.

Коэффициент упорядоченности всей системы управления может быть определен следующим образом:

$$K_{y^0} = \sum_{i=1}^n 3 / 3^0$$

где n – количество функциональных подсистем;

Z_0 – количество задач управления всей системы в соответствии с деревом целей.

Представленные выше формулы отражают связность структурных подразделений при выполнении функций управления. В этом случае рост упорядоченности организационной структуры управления повышает эффективность управления за счет уменьшения числа коммуникационных связей между руководителями структурных подразделений для согласования решений по одной задаче или цели управления; уменьшения числа проблем, требующих координации действий других подразделений в процессе подготовки и реализации управленческих решений; сокращение сроков цикла и трудоемкости и управленческого процесса.

Уровень организации управленческого труда могут характеризовать следующие показатели.

Коэффициент регламентации деятельности:

$$K_{рег} = \frac{O_{ф}}{O_{н}},$$

где $O_{ф}$ – фактическое количество документов, регламентирующих деятельность аппарата управления;

$O_{н}$ – нормативное количество этих документов.

Коэффициент своевременности выполнения работ:

$$K_{св} = \frac{D_{с}}{D_{о}},$$

где $D_{с}$ – количество документов, своевременно входящих и исходящих;

$D_{о}$ – общее количество документов.

Коэффициент использования квалификации:

$$K_{кв} = \frac{T_1 - T_2}{T_1},$$

где T_1 – общие затраты времени на выполнение работ;

T_2 – затраты времени на выполнение работ, не соответствующих квалификации.

Коэффициент оперативности работы аппарата управления:

$$K_{оп} = \frac{D_{ф}}{D_{п}} \left(1 - \frac{t_0}{T_y} \right),$$

где $D_{ф}$ – фактическое количество документов, мероприятий, приказов и т.д., выполняемых в установленные сроки;

$D_{п}$ – количество документов, приказов, мероприятий, подлежащих выполнению в данном периоде;

t_0 – суммарное отставание от установленных сроков выполнения документов, приказов, мероприятий, дни;

T_y – суммарный установленный срок выполнения документов, приказов, мероприятий, дни.

В научной литературе рассматриваются также и методические подходы, предполагающие оценку эффективности системы управления по качественным критериям, охарактеризованным в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Характеристики организационной структуры

Характеристика	Содержание
Производительность	Количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящейся на одного работника, занятого в аппарате управления
Экономичность	Относительные затраты на функционирование аппарата управления, соизмеренные с объемом или результатами производственной деятельности: удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала
Адаптивность	Способность эффективно выполнять заданные функции и бизнес-процессы в изменяющихся условиях
Гибкость	Свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений: многообразие форм взаимодействия управленческих органов, уровень централизации
Оперативность	Своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов
Надежность	Способность обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов: уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений, нарушений административно-правового и технологического регламента.

Оценка эффективности организационной структуры по указанным критериям производится экспертным методом.

5.5. Реструктуризация организации на основе моделирования бизнес-процессов

Традиционная организация, спроектированная по функционально-иерархическому принципу обладает рядом недостатков. В первую очередь,

следует отметить множество согласований (зачастую ненужных), отсутствие полномочий для принятия решений на рабочих местах, потери времени при передаче документов между подразделениями ведут к многократному увеличению длительности выполнения работы. При этом большое количество задействованных ресурсов приводит к неоправданному росту затрат и снижению эффективности. Кроме того, проблемами функциональной иерархии являются ярко выраженная ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия); узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений; слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм); снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат.

Одним из важнейших инструментов повышения эффективности организации на сегодняшний день является её реструктуризация на основе внедрения процессного подхода к управлению, который исходит из того, что процессы являются основой любых организационных систем. Процессный подход позволяет оптимизировать систему корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды.

Бизнес-процесс представляет собой устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует ресурс (входы бизнес-процесса) в результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса (выходы), представляющий ценность для потребителя. *Владельцем бизнес-процесса* является должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Для обозначения процесса часто используется понятие «5М» - пять составляющих частей процесса (рис. 5.1):

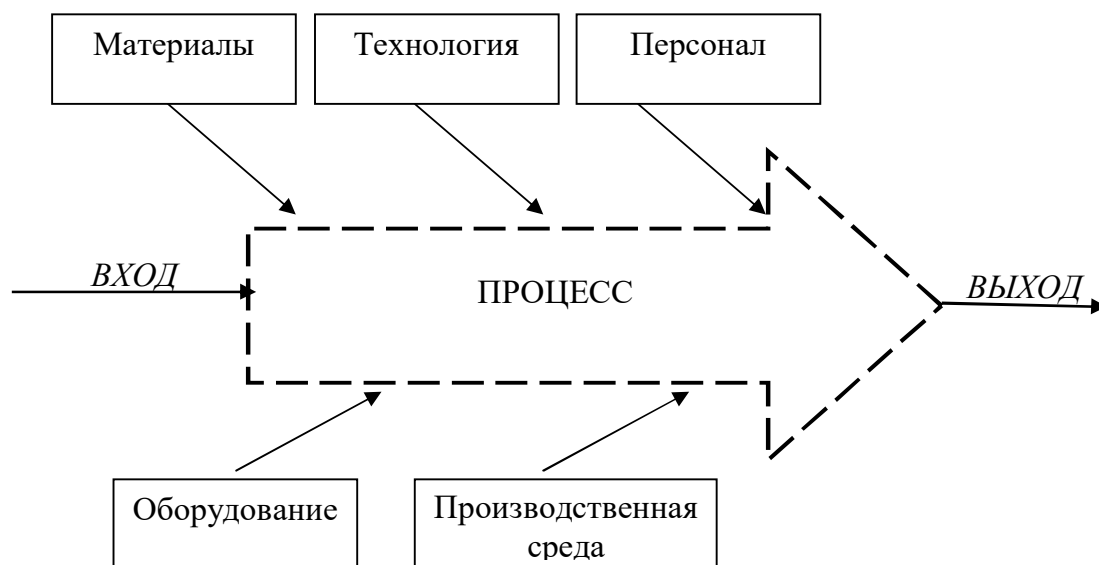


Рис. 5.1. Составляющие части бизнес-процесса «5М»

- Method – технология;
- Man – персонал;
- Machinery – оборудование;
- Material – материалы;
- un Milieu ouvrier (франц.) – производственная среда.

При более подробной декомпозиции 5М можно разбить на 12 составляющих процесса. Для того чтобы процесс прошел в управляемых условиях, в распоряжении владельца процесса должны быть все составляющие:

- 1) технология;
- 2) персонал;
- 3) оборудование;
- 4) оснастка и инструменты;
- 5) контрольно-измерительное и испытательное оборудование;
- 6) нормативная документация;
- 7) основные материалы;
- 8) вспомогательные материалы;
- 9) производственная среда;
- 10) теплоэнергонаосители;
- 11) программное обеспечение (hard&soft);
- 12) информация.

Однако только наличия ресурсов недостаточно для успешного хода процесса: кроме обеспечения ресурсами должна осуществляться деятельность по сбору информации о ходе процесса, управление процессом на основе этой информации, планирование и распределение ресурсов для достижения целей процесса. Учитывая это, процессы следует группировать следующим образом:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы;
- процессы управления.

К *основным процессам* организации, как правило, относят процессы производства, сбыта и снабжения. Строго говоря, к основным процессам следует относить все процессы, добавляющие ценность. Примерами таких процессов являются процессы маркетинга, закупок, производства, хранения, поставки и сервисного обслуживания продукции.

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют ценности, но увеличивают стоимость изделия (услуги, информации). К таким процессам относятся: управление персоналом, управление документацией, техническое обслуживание оборудования, бюджетное управление, административно-хозяйственная деятельность и т. д.

Процессы управления необходимы для обеспечения функционирования основных и вспомогательных процессов: анализ, внутренний аудит, бюджетирование.

Результат процесса может быть положительным или отрицательным. Все, что получилось на выходе процесса, должно быть проверено, прежде чем этот выход использует потребитель. Внедрение процессного подхода к

управлению предполагает использование *цикла PDCA*, концепция которого разработана в трудах *Э. Деминга и У. Шухара*. Цикл PDCA включает четыре шага:

- планирование процесса (Plan);
- выполнение процесса (Do);
- анализ показателей эффективности процесса (Check);
- корректировка процесса (Act).

В ходе проектирования организации на основе моделирования бизнес-процессов решаются следующие задачи:

- создание сети бизнес-процессов;
- определение владельцев бизнес-процессов;
- моделирование (описание) бизнес-процессов;
- регламентация бизнес-процессов;
- управление бизнес-процессами на основе цикла PDCA;
- аудит бизнес-процессов.

Важнейшим понятием для процессного управления является сеть бизнес-процессов организации. *Сетью бизнес-процессов* организации называется совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации. Для того чтобы в ходе реструктуризации распределить функции, выполняемые в подразделениях действующей организации, по процессам, необходимо изучить схему существующей организационной структуры; определить перечень бизнес-процессов верхнего уровня организации (не более 15); определить функции, выполняемые на уровне подразделений; распределить функции подразделений (управлений) по процессам.

Деятельность по преобразованию входов в выходы может осуществляться организацией в целом, отдельным подразделением, группой подразделений, отдельным исполнителем. Поэтому определять и рассматривать процессы можно на различном уровне детализации, но для целей управления организацией целесообразно определять процессы, начиная с верхнего уровня. В литературе можно встретить различные подходы к формированию перечня бизнес-процессов организации. Рассмотрим, например, *перечень процессов, предложенный Международной бенчмаркинговой палатой* (International Benchmarking Clearinghouse). Избыточность и универсальность этой модели, по мысли авторов перечня, позволяет применить ее к организации любой сложности, размера и сферы деятельности. Модель классифицирует бизнес-процессы организации по 13 основным направлениям:

- 1) маркетинг рынка и пожеланий заказчиков;
- 2) разработка стратегии;
- 3) разработка продукции (услуг);
- 4) организация продаж;
- 5) производство и поставка продукции;
- 6) организация сервиса (для сервисно-ориентированных организаций);

- 7) обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры;
- 8) управление человеческими ресурсами;
- 9) управление информационными ресурсами;
- 10) управление финансовыми и физическими ресурсами;
- 11) управление экологией;
- 12) управление внешними связями;
- 13) управление улучшениями и изменениями.

Внедрение в организации процессного подхода обязательно подразумевает работу по описанию и регламентации бизнес-процессов, в рамках которой проводится распределение ответственности за результаты работ, входящих в состав процессов; определяется система взаимодействия процессов между собой, а также с внешними поставщиками и потребителями; определяется перечень документации, необходимой для функционирования процессов (инструкции, регламенты, положения, методики, должностные инструкции и т.д.); составляется график разработки и внедрения этой документации; устанавливаются показатели деятельности процессов, способы и формы сбора информации и порядок отчетности перед руководителями; определяются границы показателей, характеризующих нормальное течение процессов; устанавливаются критерии, по которым начинается работа по устранению выявленных недостатков.

Таким образом, реструктуризация организации на основе моделирования бизнес-процессов – это один из инструментов и приемов интенсивного пути развития организации. Это возможность организовать и выстроить её деятельность так, чтобы максимально эффективно использовать внутренние резервы.

Темы докладов и рефератов



1. «Экология организационных популяций» М.Т. Ханнана и Дж. Фримена.
2. Модель организационных изменений Р. Айзенштата и М. Бира.
3. «Айсберг управления изменениями» В. Крюгера.
4. Модель управления изменением К. Карналла.
5. Модель шести ячеек М. Вейсборда.



Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте трёхступенчатую модель организационных изменений К. Левина.
2. Охарактеризуйте процесс управления организационными изменениями согласно концепции Дж.П. Коттера.

3. Какие стадии организационных изменений включает модель согласования Д. А. Надлера и М. Л. Тушмана.
4. Раскройте содержание концепции 7-S McKinsey.
5. Какие выделяют виды организационных патологий? Охарактеризуйте их.
6. Какие стадии включает процесс проектирования организационной структуры?
7. Охарактеризуйте требования к организационной структуре.
8. Что подразумевает формирование общей структурной схемы?
9. Что подразумевает разработка состава базовых подразделений?
10. Что подразумевает регламентация организационной структуры?
11. Охарактеризуйте основные методы проектирования организационной структуры.
12. Перечислите критерии эффективности организационных структур и соответствующие показатели оценки.
13. Каким образом оценивается степень надёжности организационной структуры?
14. Каким образом оценивается степень упорядоченности системы управления?
15. Каким образом оценивается уровень организации управленческого труда?
16. Раскройте понятие и виды бизнес-процессов.
17. Какие элементы включает бизнес-процесс согласно концепции «5М»?
18. Охарактеризуйте стадии цикла PDCA Э. Деминга и У. Шухара.
19. Какие вам известны подходы к проектированию организационных структур?
20. Перечислите этапы организационного проектирования.



Ситуационные задания

Задание 5.1. Оценка эффективности организационной структуры

- Приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели, организационная структура;
- выберите в качестве объекта исследования функциональную подсистему: управление финансами, маркетинг, управление производством, управление человеческими ресурсами и др.;
- оцените эффективность организационной структуры выбранной для анализа функциональной подсистемы;
- охарактеризуйте мероприятия по совершенствованию организационной структуры выбранной для анализа функциональной подсистемы;
- оцените ожидаемые после внедрения мероприятия показатели эффективности организационной структуры выбранной для анализа функциональной подсистемы.

Задание 5.2. Разработка концепции организационного развития на основе модели 7-S McKinsey

- Приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели, организационная структура;
- охарактеризуйте внешнюю среду организации, выделив в ней возможности и угрозы;
- используя модель 7-S McKinsey, сформулируйте содержание необходимых изменений в следующих факторах: стратегия, навыки, общепризнанные ценности, структура, система, кадры, стиль.

Задание 5.3. Распределение административных задач

- Приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели, организационная структура;
- выберите в качестве объекта исследования функциональную подсистему: управление финансами, маркетинг, управление производством, управление человеческими ресурсами и др.;
- используя матрицу РАЗУ, оцените распределение ответственности в выбранном функциональном подразделении. Сформулируйте предложения по совершенствованию организационной структуры.

Методические указания к выполнению задания 5.3

Разновидностью матрицы ответственности является матрица разделения административных задач управления (матрица РАЗУ). В этой матрице используются символы, отражающие три принципиальных аспекта выполнения каждой работы.

1. Принятие решения по работе:

Я — единоличное принятие решения;

! — участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи;

Р — участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи.

2. Управление работой:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация;

А — активизация.

3. Выполнение работы и ее техническое и информационное обслуживание:

С — согласование и консультирование;

Т — выполнение рабочих операций;

М — подготовка предложений;

И — получение информации;

± — выполнение расчетных операций;

Прочерк — неучастие в выполнении работы.

1 этап. Формируется матрица разделения административных задач управления (табл. 5.1)

Таблица 5.1

Пример формирования матрицы РАЗУ (фрагмент)

Работы	Структурные единицы			
	Директор	Плановый отдел	Отдел снабжения	...
Разработка перспективных планов	Я	ТП	П	
Обеспечение материально-техническими ресурсами	ЯО	П	Т	
Поиск новых поставщиков	!	Р	Т	
....				

При заполнении символами матрицы РАЗУ необходимо придерживаться нескольких логических правил. В каждой строке:

- символы «!» и «Р» всегда должны сосуществовать в строке. При этом символ «!» может присутствовать только один раз, символ «Р» — более одного раза. Если в строке присутствует символ «!» без символов «Р» или символы «Р» без символа «!», то это является ошибкой;

- символ «Я» должен присутствовать в строке только один раз;

- символ «Я» и группа символов по коллегиальному решению «!» и «Р» являются взаимоисключающими. По работе может приниматься решение либо коллегиально, либо единолично, но никак ни коллегиально и единолично одновременно;

- символы принятия решения должны присутствовать в строке обязательно;

- символы управления работой — «П», «О», «К», «А» обязательно должны присутствовать в каждой строке один или несколько раз;

- символ «Х», т.е. символ координации, можно опускать в случае, если работа предполагает участие не более трех структурных единиц;

- символ «Т», изображающий выполнение рабочих операций, обязательно должен присутствовать в каждой строке. Таких символов может быть более одного. При этом ответственного исполнителя выделяют специальным образом, например, подчеркиванием, кружком, жирным шрифтом или курсивом.

2 этап. Оценка относительной трудоёмкости вида деятельности

Составляется матрица парных сравнений видов деятельности. Символы матрицы РАЗУ попарно выстраивают в столбцах и в строках так, чтобы на

пересечении одноименных ячеек всегда были проставлены «1», в другие ячейки сочетаний поставляются либо «2» (более значимый), либо «0» (незначимый) (табл. 5.2). Для равноценных символов устанавливается «1». Таким образом, по строкам в итоге получается значимость символа. Работа может производиться группой экспертов в форме индивидуальной оценки.

Таблица 5.2

Пример построения матрицы парных сравнений видов деятельности
(фрагмент)

Символы	Я	!	Р	П	О	Т	...	Сумма
Я	1	2	0	0	2	0		5
!	0	1	0	2	1	0		4
Р	2	2	1	1	2	2		10
П	2	0	1	1	0	1		5
О	0	1	0	2	1	0		4
Т	2	2	0	1	2	1		8
....								
Сумма	7	8	2	7	8	4		36

Для определения относительной трудоёмкости вида деятельности сумму по строке делят на общую сумму всех значений:

$$V_{Я} = \frac{5}{36} * 100 = 13,9$$

$$V_{!} = \frac{4}{36} * 100 = 11,1$$

$$V_{Р} = \frac{10}{36} * 100 = 27,8$$

$$V_{П} = \frac{5}{36} * 100 = 13,9$$

$$V_{О} = \frac{4}{36} * 100 = 11,1$$

$$V_{Т} = \frac{8}{36} * 100 = 22,2$$

....

3 этап. Оценка сравнительной трудоёмкости выполнения работ

Составляется матрица парных сравнений трудоёмкости работ. Работы (функции, процессы) матрицы РАЗУ попарно выстраивают в столбцах и в строках так, чтобы на пересечении одноименных ячеек всегда были проставлены «1», в другие ячейки сочетаний проставляются либо «2» (более значимая), либо «0» (незначимая) (табл. 5.3). Для равноценных работ устанавливается «1». Таким образом, по строкам в итоге получается значимость символа. Работа может производиться группой экспертов в форме индивидуальной оценки.

Пример построения матрицы парных сравнений трудоёмкости работ
(фрагмент)

Работы	Разработка перспективных планов	Обеспечение материально-техническими ресурсами	Поиск новых поставщиков	...	Сумма
Разработка перспективных планов	1	0	0		1
Обеспечение материально-техническими ресурсами	2	1	1		4
Поиск новых поставщиков	2	1	1		4
....					
Сумма	5	2	2		9

Для определения сравнительной трудоёмкости выполнения работы сумму по строке делят на общую сумму всех значений:

$$W_{\text{разработка персп. планов}} = \frac{1}{9} * 100 = 11,2$$

$$W_{\text{обеспечение МТР}} = \frac{4}{9} * 100 = 44,4$$

$$W_{\text{поиск поставщиков}} = \frac{4}{9} * 100 = 44,4$$

.....

4 этап. Составляется численная матрица разделения административных задач управления

Для общей оценки трудоёмкости выполнения работ используется следующая формула:

$$C_i = W_i * \sum V_{ij},$$

где C_i – расчётная трудоёмкость выполнения работы i ;

W_i – оценка сравнительной трудоёмкости выполнения работы i ;

V_{ij} – оценка сравнительной трудоёмкости вида деятельности, обозначаемой символом.

Для общей оценки трудоёмкости всех работ, выполняемых структурной единицей, используется следующая формула:

$$S_i = \sum_j \sum_i C_i V_{ij},$$

Пример формирования численной матрицы РАЗУ (фрагмент)

Работы	Структурные единицы				
	Директор	Плановый отдел	Отдел снабжения	S_i	$S_i, \%$
Разработка перспективных планов	$13,9*11,2$ =155,68	404,32	155,68	715,68	11,6
Обеспечение материально-техническими ресурсами	$(13,9+11,1)*44,4$ =1110	617,16	985,68	2712,84	44,2
Поиск новых поставщиков	$11,1*44,4$ =492,84	1234,32	985,68	2712,84	44,2
S_i	1758,52	2255,78	2127,04	6141,34	100,0
$S_i, \%$	28,6	36,7	34,7	100,0	

Оценка трудоёмкости работ, выполняемых структурной единицей, позволяет оценить трудоёмкость деятельности различных структурных подразделений. Так, в представленном примере, наиболее трудоёмкая работа планового отдела. Полученную структуру трудоёмкости деятельности структурных единиц можно сопоставить со структурой оплаты труда или структурой распределения прибыли между подразделениями. На основании такого сопоставления, можно принять решение о рациональном распределении материального стимулирования среди структурных единиц.

6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

6.1. Основы организационного поведения

Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности. Эффективность функционирования организации во многом определяется поведением сотрудников и культурой организации.

Энциклопедическое определение **поведения** – это система взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами для приспособления к среде. Науки, занимающиеся исследованием поведения людей и общностей, его причин и элементов в условиях экономических отношений – экономическая социология и психология.

Задачи исследования поведения человека в организации ставились различными научными школами менеджмента. На научной основе организационное поведение начало развиваться с середины XIX в. В рационалистическом подходе к управлению, разработанном Ф. Тейлором, Г. Гантом, Г. Эмерсоном, А. Файолем и др. поведение человека трактовалось с позиции *механистического детерминизма*. Этот подход предполагал жесткую детерминацию, строго однозначный характер всех связей и зависимостей. Поведение человека в организации трактовалось по типу взаимодействия физических тел.

Истоки современного понимания организационного поведения были заложены *школой человеческих отношений* (М.П. Фоллет, Э. Мэйо), чему в немалой степени способствовали результаты широко известных экспериментов в г.Хоторн (США). В ходе исследований на Хоторнском заводе (США, штат Иллинойс), которые продолжались 12 лет (1924–1936 гг.), был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда. В частности, было установлено, что группе присуще стремление вырабатывать свои собственные внутригрупповые нормы, ценности и позиции, устанавливая контроль за поведением членов группы в процессе труда. В соответствии с концепцией Э. Мэйо, фактор сотрудничества в группе является обстоятельством по своей значимости сопоставимым с менеджментом и может оказаться важнее по сравнению с факторами материального стимулирования.

Важная роль в становлении теории организационного поведения принадлежит бихевиоризму. *Бихевиоризм* – ведущее направление американской психологии начала XX в. (Дж. Уотсон, Э. Торндайк; в России связан с трудами известного физиолога И.П. Павлова). Согласно этой концепции, личность есть не что иное как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку: та или иная поведенческая реакция возникает в ответ на определенный стимул, ситуацию. Бихевиоризм представляет поведение человека по схеме «стимул – реакция», которая формируется на основе влияния в первую очередь внешних факторов. Манипулируя внешними раздражителями, можно довести до автоматизма любые нужные формы социального поведения.

В 1970-е гг. бихевиоризм представил свои взгляды в новом свете – в теории *социального научения*. Здесь одной из главных причин различных моделей поведения человека представляется склонность подражать поведению других лиц с учетом того, насколько благоприятны могут быть результаты такого подражания. На человека влияют не только внешние условия: он также постоянно должен предвидеть последствия своего поведения путем его самостоятельной оценки.

В современных исследованиях в области социологии труда выделяются различные виды трудового поведения. *Целевое экономическое поведение* определяется стремлением к достижению определенного уровня благосос-

тояния и качества жизни. Считается, что такая форма поведения вытекает из постоянного сравнения затрат собственного труда с компенсацией за них.

Работник, планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии, проявляет *целевое стратификационное поведение*, т. е. стремится к изменению своего статуса, страты.

Особого внимания заслуживают люди с *инновационным поведением*. Им часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшению в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но такие работники обеспечивают прогресс и будущее организации. Ценность таких людей исключительно высока, а потенциал непредсказуем.

Изменение места работы и коллектива связано с адаптацией: сотрудник может проявлять *конформное поведение*, легко и беспринципно принимать новые условия; может проявлять *конвенциональное поведение* и сложно приспособливаться к изменениям среды, может быть неконвенциональным, нонконформистом и всегда оставаться самим собой, не поддаваясь внешнему давлению. В любом случае в ситуации перемен поведение сотрудника – адаптационно-приспособительное, способное наложить отпечаток на его деятельность и исказить правильное восприятие другими. Сотрудник может проявлять *характерологическое поведение*, когда личные особенности характера, неприкрытая демонстрация своих эмоций, своего психического состояния резко бросаются в глаза и определяют поведение человека в организации.

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и одновременно личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы совместные результаты. Их нарушение, естественно, вызывает сбои в деятельности организации, вредит ей. Формы поведения, связанные с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок, называются деструктивными формами поведения. Разновидностей деструктивной формы поведения довольно много. При несоблюдении норм права мы говорим о *противоправном поведении*. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону. Распространенная форма деструктивного поведения в отношении организации и общих целей – административно-управленческая: злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, их превышение, невыполнение прямых обязанностей. Если человек просто не на своем месте, некомпетентен, тогда его *поведение афункционально*. Социологи выделяют *эгоистическое, индивидуально-целевое деструктивное поведение* и *групповое деструктивное поведение* (групповой эгоизм). В противовес инновационному часто проявляется *консервативное поведение*. Сложнее распознать имитационное поведение, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью. Некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные привычки и склонности,

демонстрируют осуждаемые обществом формы поведения; в этом случае можно говорить об *отклоняющемся, девиантном поведении*.

Предметом организационного поведения выступают отношения кооперации, которые базируются на разделении труда, власти и управления, подчинённости и зависимости, собственности, а также непроизводственные, которые устанавливаются в неформальных группах.

Организационное поведение формируется под воздействием множества факторов как со стороны индивида, так и со стороны организации (рис. 6.1).

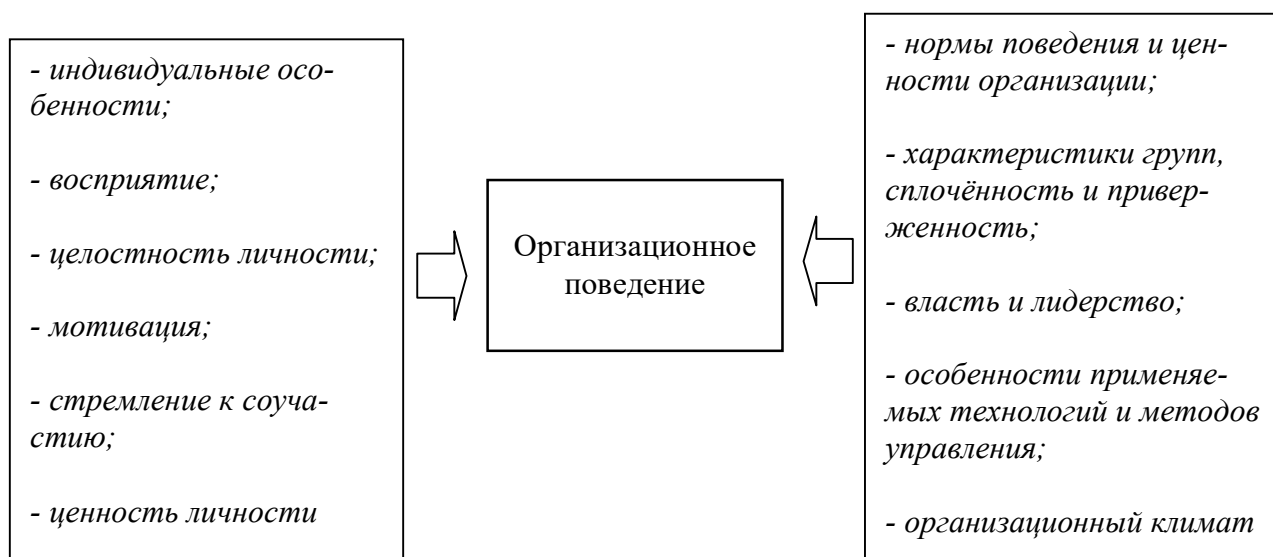


Рис. 6.1. Факторы, влияющие на организационное поведение

Поведение людей в организации и вне ее – явления совершенно разные. Элементы человеческого поведения – мотивы, роли, ценности, установки, цели, потребности и т.п. – вне организации выстраиваются в иную конфигурацию, нежели внутри организации. К такому изменению вынуждает их действие тех факторов, которых нет вне организации, а именно законы совместной (кооперативной) трудовой деятельности, условия жесткой системы власти, организационный климат.

6.2. Личностный фактор и мотивация поведения

Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним как к индивидам.

Питер Дракер

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.

Любого индивида характеризуют индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

Идея *индивидуальных особенностей* сформулирована в психологии: со дня своего рождения каждый человек уникален, а приобретаемый индивидуальный опыт делает людей ещё более отличающимися друг от друга. Наличие индивидуальных особенностей предопределяет тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход менеджера к каждому из них. В трудовой сфере, в зависимости от содержания, характера, условий труда работника, занимаемого им уровня в иерархии, такие качества и свойства личности, как ощущения, восприятие, память, мышление, чувства и эмоции, сознание, коммуникативность, направленность, темперамент, характер, способности, склонности, задатки, речь, воля и др. могут рассматриваться как существенные особенности.

Ключевую роль в формировании индивидуального поведения играет *восприятие*. Процесс восприятия формирует уникальную интерпретацию ситуации и ответное поведение человека. Восприятие оказывает влияние на отношение каждого менеджера к определенным людям и событиям, а также на его ответную реакцию.

Трудовая деятельность во многом определяет и личностные черты, а значит, менеджеры должны учитывать влияние работы на личность в целом: профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь не может быть полностью отделена от процесса труда. Всё это связано с понятием *целостности личности*. Пользование правами и исполнение обязанностей личности предполагает ролевая функция. Социальная роль – определенный стереотип, тип поведения, который ожидается от человека в конкретной ситуации.

Выделяются две разновидности ролей: *конвенциональные и межличностные*. *Конвенциональные роли* представляют собой стандартизированные права и обязанности (отца, сына, сотрудника отдела, руководителя и т.п.). Естественно, далеко не всегда официальное положение само по себе гарантирует соответствие фактическому проявлению роли, должности. *Межличностные роли* проявляются в виде конкретного выполнения прав и обязанностей в зависимости от индивидуальных особенностей и способностей человека. В зависимости от того, как они выполняются, формируется социальный статус человека. Одни приобретают авторитет, уважение. Другие оказываются отвергнутыми, не принятыми обществом.

Личность и социальный статус тесно связаны. Социальный статус способствует формированию личности, создает престиж, уважение, репутацию. Все это оказывает влияние на «Я - концепцию» человека, которая состоит из нескольких различающихся образов:

- «Я - образ» – какими мы видим себя;
- «идеальное Я» – какими нам хотелось бы быть;

- «зеркальное Я» – какими, по нашему мнению, нас видят другие;
- «реальное Я» – каковы мы в действительности.

Мотивация поведения сотрудников – обязательный атрибут любой организации. Нормальное поведение человека формируется под воздействием определённых факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида. Потребность заставляет людей работать, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, тогда желание его повысить значительно увеличивает эффективность труда. В то же время, удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает. Однако потребности сами по себе далеко не всегда могут заставить людей преодолеть свою инерцию и что-то сделать ради их удовлетворения. Для этого нужен определенный толчок, который получил название мотив. Этот мотив может быть каким-то внутренним порывом, но он может быть обусловлен и внешними обстоятельствами, подстегивающими человека действовать.

Внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека, получили название *стимулов*. По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть экономических состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Такие стимулы могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает **теория подкрепления**, разработанная **Берресом Скиннером**. Она предполагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание. Метод положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Положительное подкрепление направлено на привлечение персонала в организацию, сохранение состава сотрудников, управление издержками на оплату труда. Метод гашения, т. е. отсутствие подкрепления отрицательных и положительных действий, состоит в их игнорировании (тогда они сами по себе затухают). Метод наказания является прямым воздействием с целью изменения поведения, направленным на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов. Наказание может иметь вид материального взыскания (санкций, штрафов), снижения социального статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т. п. При использовании методов отрицательного подкрепления поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

В книге М. Х. Мескона и др. «Основы менеджмента» выделены два подхода к мотивации: содержательный и процессный. **Содержательный подход к мотивации** – группа теорий, утверждающих, что трудовая активность работников обусловлена исключительно потребностями.

Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник *научного менеджмента Фредерик Тейлор*. Он сформулировал классическую теорию мотивации, в соответствии с которой поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому они заинтересованы зарабатывать деньги. Основываясь на этом, Тейлор создал стимулирующую систему оплаты труда. Она предполагала повышенное вознаграждение за перевыполнение норм выработки и пониженное в случае их невыполнения. Это заставляло людей работать на пределе возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала *теория иерархии потребностей Абрахам Маслоу*. В ее рамках потребности объединялись в группы, находившиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в форме пирамиды: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека; потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих; потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей.

Другим сторонником содержательного подхода является *Д. МакКлелланд*. Он выдвинул *теорию приобретенных потребностей* в которой выделены три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Клейтон Альдерфер в своей теории выделяет потребности существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды А. Маслоу; потребности связи (в поддержании контактов, признании, обретении поддержки и пр.), охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени; потребности роста (в признании и самоутверждении), в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является *двухфакторная модель Фредерика Герцберга*. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Сами потребности Ф. Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, в успехе, продвижении по службе и т.п.) и гигиенические, связанные с условиями труда (зарплата, состояние внутренней среды и т.п.). Он утверждал, что удовлетворение гигиенических потребностей является необходимым, но недостаточным условием для эффективной работы. Это следует помнить современным управляющим.

Процессный подход к мотивации – группа теорий, утверждающих, что помимо потребностей, человеком движут различного рода субъективные оценки (вероятность достичь результата, получить вознаграждение, быть удовлетворенным им), цели, возможность участия в делах организации.

Здесь, прежде всего, необходимо выделить *теорию ожиданий В. Врума*. Он считал, что помимо осознанных потребностей людьми движет надежда на справедливое вознаграждение. Степень его желательности для человека получила название валентность. Если вознаграждение желаемо, имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное – валентность – отрицательна; если же безразличное – нулевая.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получило название ожидания. Ожидание зависит от психологии личности, ее опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности. Оно оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является *теория справедливости Дж. С. Адамса*. Он утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов. Справедливость определяется из сопоставления текущей оценки с предыдущими, а также с оценками аналогичных достижений других людей.

К процессному подходу принадлежит также *теория постановки целей*, основным автором которой является *Э. Лок*. Она исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению. К теории постановки целей близка концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации. В результате он работает не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности и возможности.

Стремление к соучастию проявляется в том, что многие сотрудники стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации.

Ценность личности как фактор индивидуального поведения связана с тем, что каждый человек ожидает внимательного и уважительного отношения.

Индивидуальное поведение в значительной степени обусловлено *установками*. Установки – это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками организационной среды, побуждающие их к планированию определённых действий и поступкам. Положительная установка определяет конструктивное поведение, негативная установка – нежелательные поступки сотрудника. Важнейшими, с точки зрения управления сотрудниками, установками на работе являются:

- удовлетворенность трудом;
- приверженность организации;
- вовлеченность в работу;
- установка на совместную деятельность.

Удовлетворённость трудом – это набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов работы. Среди основных факторов, влияющих на чувство удовлетворенности трудом, являются оплата труда, содержание работы, личностный интерес к работе как таковой, возможности карьерного роста, стиль руководства, условия работы.

Сумма денежного вознаграждения (заработная плата и льготы) за работу, воспринимается с учетом социальной справедливости (соотнесенная с вознаграждениями других работников). Для того чтобы оплата труда стала

позитивным фактором формирования установки удовлетворённости трудом, она должна соответствовать персональным ожиданиям сотрудников.

Собственно работа как фактор удовлетворённости трудом представляет собой меру, в которой трудовые задания воспринимаются интересными, интеллектуальными и предоставляют возможность успешного обучения и принятия ответственности, дают определенный статус и не ведут к чрезмерному психофизическому утомлению.

Необходимым условием формирования удовлетворённости трудом является личностный интерес к работе как таковой, труд как осознанная и желаемая форма существования человека, потребность в самореализации через выполнение трудовых функций.

Наличие возможности для роста и различных форм карьерного продвижения, так же как и в случае с оплатой труда, формируют удовлетворённость трудом с учетом субъективной ценности и ожиданий сотрудников.

Стиль руководства, лидерства определяет готовность руководителя проявлять интерес и заботу о подчиненном, оказывать техническую и моральную поддержку, помогать ослабить ролевой конфликт и неоднозначность ситуации, создавать обстановку вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.

Степень компетентности сослуживцев, уровень их готовности оказать социальную поддержку (доброжелательность, помощь, совет, комфортность, сотрудничество, моральное состояние), степень близости базовых ценностей в значительной мере влияют на формирование положительного эмоционального фона оценки процесса и результатов труда.

Приверженность организации – эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Приверженность формируется при условии принятия организационных ценностей и целей, готовности прилагать усилия ради организации, сильного желания оставаться членом коллектива организации. Выделяют различные типы приверженности организации.

Аффективная, или эмоциональная, приверженность – выражается в том, что работники отождествляют себя с организацией, воспринимают ее ценности и установки и подчиняются ее требованиям.

Поведенческая приверженность – такая связь работника и организации, которая основана на периферических факторах, которые прервутся, если работник уволится (пенсионные планы, стаж). Работник не воспринимает организационные ценности и цели как собственные. Между аффективной приверженностью и результативностью труда существует положительная корреляция, а между поведенческой приверженностью и результативностью труда – отрицательная.

Нормативная приверженность – чувство долга, заставляющее работника оставаться в организации и возникающее в ситуации, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные, например, с его обучением или тренингом.

На формирование приверженности организации влияют индивидуальные характеристики работников, такие как мотивы выбора работы (главным мотивом должно являться содержание работы, а не оплата труда), мотивация труда и трудовые ценности (совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей), особенности трудовой этики (ориентация на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы), уровень образования, возраст, семейное положение и пр.

На степень приверженности организации влияют также и организационные факторы: возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.), уровень рабочего стресса, степень информированности работников о проблемах организации и вовлеченности в их решение.

6.3. Групповое поведение и формирование команды

Эффективность деятельности организации определяется не столько усилиями отдельных людей, сколько результативностью их деятельности в группе. **Группа** – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), 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.

Характерной особенностью группы является идентификация членами группы себя и своих действий с группой в целом (человек говорит не о себе, а группе в целом). Взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов. Выполняя те или иные задачи, члены группы общаются друг с другом, наблюдают друг за другом. При этом в группе, наряду с формальным, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе.

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. **Теория социального научения (А. Бандура)** дает самое простое объяснение того, почему человек стремится принадлежать к группе: поскольку большинство из нас воспитывается в семье, мы обучаемся зависимости от других людей, получая от них помощь, информацию, дружбу и т.д. **Теория социального сравнения (Л. Фестингер)** строится на предположении, что люди испытывают необходимость проверить правильность своих взглядов относительно внешней среды и своих возможностей приспособления к ней, что приводит их к необходимости пребывания в группах для сравнения своих собственных убеждений и действий с убеждениями и действиями других людей. Согласно **теории со-**

циального обмена (Дж. Хоманса) люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты.

Для выполнения тех или иных совместных задач в организациях могут формироваться различные группы (рис. 6.1.).

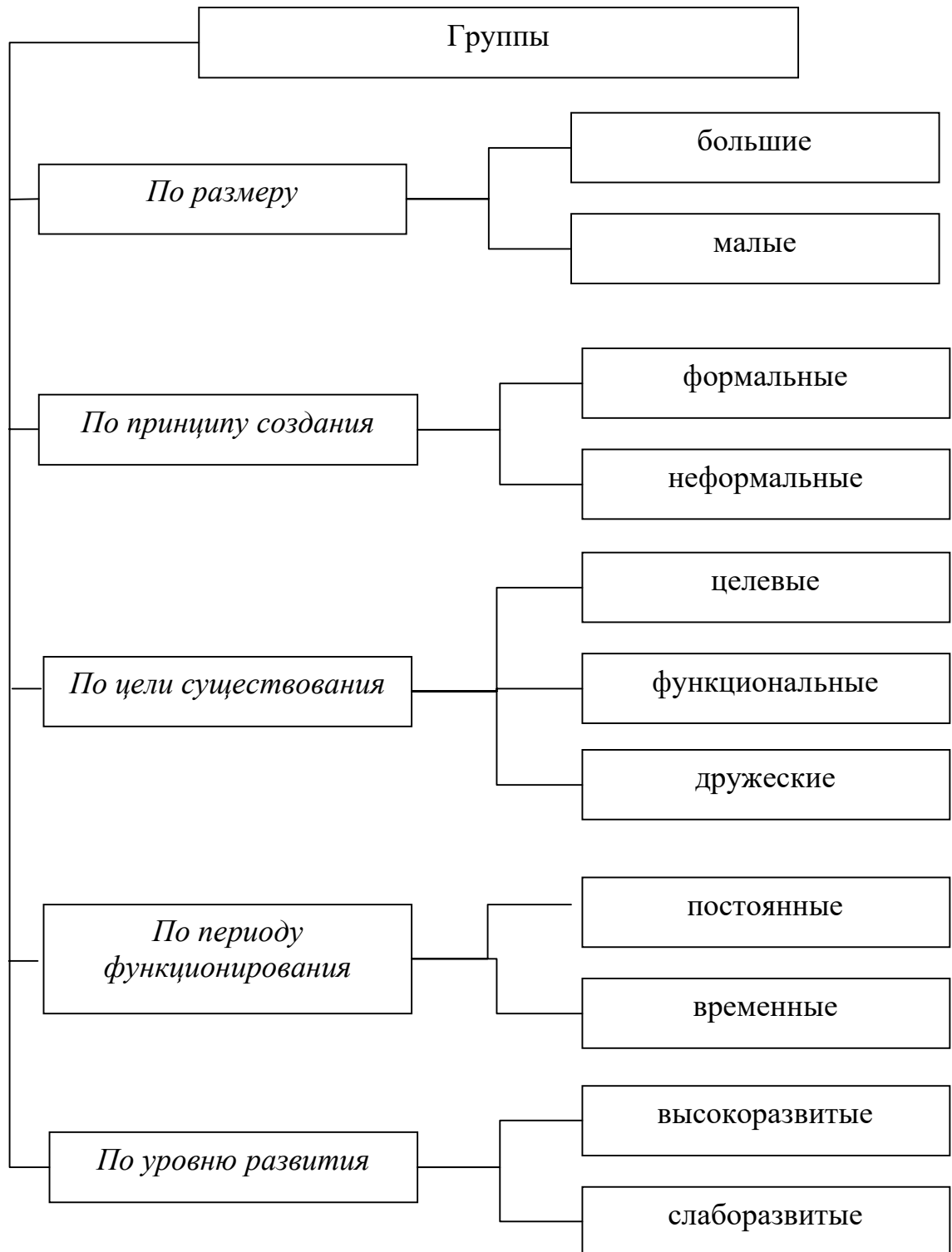


Рис. 6.1. Классификация групп

Большие группы – социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

Малые – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Формальные группы создаются по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами. Формальные группы составляют основу организационной структуры и могут быть сформированы следующим образом:

- команда менеджеров - состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь также могут быть руководителями. Типичная командная группа – руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу;

- рабочие группы формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой: после завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы;

- комитет – формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп – это групповое принятие решений. Пример комитета – совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

Неформальные группы создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Неформальные группы опосредуют неформализованные служебные отношения, несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняют ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о неформальной структуре управления).

Целевые (проектные) группы создаются для достижения определенной цели. При достижении цели такая группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

Функциональные группы, напротив, ориентированы на долговременное выполнение определенной функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские) объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений и т.п., вне связи с функциональной необходимостью. Возникая на работе, они часто выходят за рамки рабочей деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Члены *постоянной* группы решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость.

Временные группы формируются для выполнения краткосрочных рабовых задач.

Высокоразвитые группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т.д.

Слаборазвитые группы характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования, называют также *диффузными*.

Б.В. Такмен, Дж. Каттенбах и Д. Смит отмечают, что в процессе своего развития группы проходят определённые стадии (рис. 6.2.).

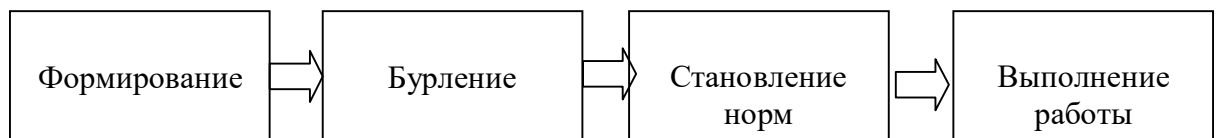


Рис. 6.2. Стадии развития группы

Формирование – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. На стадии формирования решаются проблемы совместимости членов коллектива. Эта же задача возникает и в случае каких-либо изменений в составе группы, в статусе ее членов, в организации и условиях труда группы, в расстановке рабочих мест, в технологии или просто при появлении признаков неблагополучия в коллективе, напряженности во взаимоотношениях.

Для стадии *бурления* характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы. Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После того как эта стадия будет завершена, становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере).

На этапе *становления норм поведения в группе* члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом; они разрабатывают групповые нормы поведения. На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе.

На стадии *выполнения работы* члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованных на предыдущей стадии. На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

Для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий, характерна также стадия расформирования. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

В действительности бывает достаточно трудно отделить одну стадию развития группы от другой; иногда несколько стадий проходят одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую (например, конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в том числе и на заключительной).

Функционирование группы находится под влиянием трёх факторов: характеристика членов группы (индивидуальные особенности, способности, образование, жизненный опыт), структурные и ситуационные характеристики. Структурные характеристики группы включают в себя коммуникации, нормы поведения, распределение ролей, личные симпатии и антипатии. Ситуационные характеристики группы связаны с размером группы, её задачами и системой вознаграждения.

В теории организационного поведения выделяется также понятие **команды** – рабочей группы, достигшей высшего уровня сплоченности, действующей как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды.

Б. Карлоф и С. Седерберг выделяют ряд *признаков команды*: команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды сыгранны, со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный.

Теория рабочих команд предполагает большое разнообразие форм и типов рабочих команд. Так, Берри Мейси выделяет 11 форм рабочих команд

от естественных объединений людей в группы для выполнения какой-либо работы (natural work groups) через самонаправляемые рабочие команды к виртуальным командам (virtual teams), которые контактируют только посредством компьютерных сетей.

Самонаправляемая рабочая команда – это группа людей, которая обладает всеми умениями, знаниями, полномочиями и обязанностями, необходимыми, для выполнения законченной части работы. Команда планирует и выполняет работу, реализует многие функции контроля и управления. Члены команды регулярно (раз в неделю или ежедневно) встречаются для выявления, анализа и решения проблем. Они составляют рабочий график, устанавливают цели, формируют структуру команды, координируют работу с другими отделами, поставщиками, потребителями и пр. Необходимой составной частью деятельности самонаправляемой рабочей команды является опережающий образовательный процесс.

Группа устанавливает положение индивида, его статус. Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль — перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. Типологий групповых ролей достаточно много, в основе их лежат отношения власти-подчинения или предпочтения-отторжения. Статусно-ролевое распределение в группе может определяться следующим набором ролей:

- альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

- бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;

- гамма-1 – приближенные, опора, соратники, команда альфы;

- гамма-2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

- гамма-3 – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» — ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и вплоть до физической расправы;

- гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

- омега – «козел отпущения» – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Наиболее яркое представление о подобном ролевом разделении в группе дает анализ таких групп, где существует жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением.

В настоящее время наиболее популярным ролевым подходом в командообразовании является *модель Р.М. Белбина*, в которой выделены следующие типы ролей в команде:

- *Исполнитель* – это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в жизнь. Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

- *Председатель (или Координатор)* – этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя – радушно принимать вклады, вносимые в деятельность команды, и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

- *Формирователь (Приводящий в действие)* – это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

- *Мыслитель (Генератор идей)* – это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется в основном более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя – приносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

- *Разведчик (Исследователь ресурсов)* – это экстравертный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик

обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

- *Оценщик* объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика – объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Ему может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

- *Коллективист* играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

- *Доводчик (Завершающий работу)* продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает что-либо из головы.

Необходимо отметить, что успех командной работы во многом зависит от сбалансированности состава команды. При этом одной из важных характеристик эффективной команды является её сплочённость. Под **сплоченностью группы** понимается то, насколько члены этой группы удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе.

Чем больше времени люди проводят вместе, тем более сплоченными они становятся: расширяются возможности для установления дружеских контактов, растет взаимопонимание, выявляются общие интересы и потребности. Возможность для членов группы вместе проводить время зависит от целого ряда обстоятельств и, в первую очередь, от характера выполняемой работы, взаимосвязи решаемых ими задач и даже от расположения их рабочего места (в одной комнате или разных).

Трудность вступления в группу также влияет на сплоченность ее членов. Чем труднее вступить в ту или иную группу (например, поступить в престижное высшее учебное заведение, перейти на работу в преуспевающее перспективное подразделение внутри организации), тем, как правило, более сплоченными становятся ее члены.

По мере того как количество членов в группе увеличивается, возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются. К тому же появление подгрупп внутри больших групп может негативно сказываться на сплоченности больших коллективов. Считается, что средний

человек способен удерживать в поле своего внимания одновременно не более семи предметов. Причины, по которым группа с большей чем девять человек численностью оказывается менее эффективной, состоят в следующем: усложнение межличностных контактов; усложнение достижения согласия по сложным вопросам, требующим принятия решений; некоторая потеря управляемости в группе. Группы с численностью менее пяти человек признаются менее эффективными в силу возникающей в них психологической напряженности, вызванной тем, что персональная ответственность членов группы за результаты работы становится слишком очевидной.

Сплоченность женщин в группах, как правило, выше, чем сплоченность мужчин. Предполагаемое объяснение этого явления состоит в том, что женщины обычно меньше склонны конкурировать друг с другом, у них более развита потребность в групповом принятии решений и сотрудничестве друг с другом.

Большинство исследований показывают, что под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается. Особенно часто это происходит, когда группа оказывает поддержку, обеспечивает ощущение безопасности и помогает преодолевать трудности.

Прежние успехи или неудачи, достигнутые группой, также будут влиять на сплоченность ее членов.

М. Бир выделял четыре *подхода к формированию команды*: целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки. Первые три подхода он считал основными способами формирования команд. *Целеполагающий подход* (основанный на целях). Этот подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. *Межличностный подход* (интерперсональный) сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикандных коммуникаций. *Ролевой подход* предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

Группа накладывает существенный отпечаток на поведение человека. В группе действуют различные силы, способные повышать или снижать коллективную мотивацию к труду и, соответственно, эффективность групповой работы. Эти силы проявляются в виде *групповых эффектов*, основными из которых являются следующие.

Эффект принадлежности к группе. Данный эффект проявляется в том, что с увеличением продолжительности пребывания в группе и осознанием своей принадлежности к ней человек начинает идентифицировать себя с группой. Отождествляя себя с группой, человек стремится формировать ее

положительный имидж, повышая тем самым и собственную самооценку. Со временем пребывания человека в группе его личностная реакция на других людей начинает замещаться реакцией с позиций своей группы. Положительным результатом влияния данного эффекта является усиление групповой сплоченности, целостности группы.

Эффект синергии. Применительно к группам явление синергии проявляется в том, что суммарная результативность работников, входящих в группу, превышает арифметическую сумму результативности ее членов. Это связано с тем, что знания и усилия людей, осуществляющих совместную деятельность, способны взаимно увеличиваться.

Эффект конформизма. Конформизм – свойство человеческой психики, проявляющееся в изменении поведения, убеждений человека в результате требований или ожиданий окружающих его людей. Различают два вида конформизма – внутренний (называемый также искренним) и внешний. Внутренний конформизм представляет собой изменение поведения, убеждений человека под влиянием группы, осознаваемое им как правильное. Внешний конформизм проявляется в изменении поведения людей без внутреннего принятия такого изменения. Влияние эффекта конформизма на эффективность групповой деятельности не является однозначным.

Эффект единомыслия. Единомыслие – это способ мышления членов группы, при котором поиск согласия по спорным вопросам начинает превалировать над реалистичной оценкой возможных альтернативных решений. Сталкиваясь с угрозой разногласий и конфликтов, члены сплоченной группы пытаются найти решение, устраивающее всех, даже если это решение объективно не является лучшим, для сохранения гармонии и поддержания добрых отношений.

Эффект социальной лени. Данный эффект имеет отрицательное влияние на эффективность групповой работы и проявляется в том, что по мере увеличения численности группы индивидуальная результативность снижается вследствие повышения анонимности вклада каждого из членов группы в общие результаты деятельности. Основной причиной проявления данной закономерности является «размывание» ответственности между членами группы при увеличении ее численности.

Эффект свободы от обязательств также проявляется в уменьшении личного вклада в общие результаты работы группы при увеличении ее численности. Однако природа этого эффекта состоит в том, что с ростом численности группы отдельные ее члены все в меньшей степени склонны считать, что их личная результативность является обязательным условием достижения необходимых групповых результатов.

Эффект группового эгоизма является следствием высокой групповой сплоченности и проявляется в стремлении отстаивать интересы группы даже в ущерб интересам других групп. Также проявлением этого эффекта может служить тенденция благоприятствования членам своей группы в противовес членам других групп даже при отсутствии на это объективных причин и об-

стоятельств. Явление группового эгоизма в организациях часто служит причиной межгрупповых конфликтов.

Эффект ореола. Данный эффект проявляется в стремлении группы к увековечиванию принятых в группе групповых норм, ценностей и традиций. Последние способствуют групповой сплоченности, «цементируют» группу, обеспечивая ее целостность.

6.4. Организационное поведение в международном бизнеса

На организационное поведение компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние межкультурные различия, которые формируются под влиянием национальных, социальных, экономических, политических, юридических, этических особенностей разных стран.

Социальные факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал, а также менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний набираются на местах. Это означает, что на организационную культуру будут оказывать влияние такие особенности национальной рабочей силы, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) человеческих ресурсов в каждой конкретной стране.

Этические факторы характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании.

Юридические факторы отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают.

К политическим факторам относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п.

Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация.

Среди моделей, используемых для анализа межкультурных различий, наибольшую известность получили: модель ценностной ориентации А. Кluckхона и Ф. Стродтбека, модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде, выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей.

В модели ценностной ориентации А. Кluckхона и Ф. Стродтбека для выявления межкультурных различий, предлагается использовать пять параметров.

1. *Отношение людей к природе.* Это может быть господство над природой, гармония либо подчинение ей. Отношение человека к природе формирует определенный образ мышления, мировоззрение, находит отражение в стереотипах поведения, оценках происходящих событий.

2. *Отношение ко времени.* Представители различных культур по-разному относятся ко времени, имеют различную временную ориентацию: на прошлое, настоящее или будущее. Страны, ориентированные на прошлое, ищут решение проблем в накопленном ранее опыте. Общество, ориентированное на настоящее, интересуется немедленным результатом совершаемых действий и принятых решений. Страны, ориентированные на будущее, пытаются оценить последствия принимаемых сегодня решений в долгосрочной перспективе. Различное отношение ко времени в разных национальных культурах формирует различные нормы деловой этики, связанные с продолжительностью и формой ведения переговоров, возможностью опозданий, ритуалами и другими атрибутами международной деятельности менеджеров. Кроме того, отношение ко времени проявляется в организации в различном поведении представителей разных культур в таких характеристиках сотрудников, как пунктуальность, умение распределять время, следование расписанию и соблюдению сроков.

3. *Индивидуализм или коллективизм.* Различия в человеческих отношениях «индивидуализм-коллективизм» проявляются в организации в поведении сотрудников, критериях отбора персонала, лидерстве, соотношении формального и неформального, методах разработки и принятия управленческих решений.

4. *Природа человека.* В разных национальных культурах существуют различные представления о природе человека как носителе добра и зла. В ряде стран человека считают источником порока и применяют строгую систему правил, жесткий контроль поведения людей и санкции за нарушение установленных общественных норм. В странах, где полагают, что люди по своей природе добродетельны, отношения основаны на доверии, уважении, взаимопонимании. В обществе, где преобладает точка зрения, что в людях уживается добро и зло, вырабатываются меры, направленные на изменение людей и их поведения в лучшую сторону.

5. *Отношение к жизни и деятельности.* Существуют страны, где ярко выражена потребность людей заниматься активной деятельностью, их целеустремленность, прагматический подход, желание достичь результатов. Другие страны ориентированы на жизнь как таковую во всех ее проявлениях. Люди отличаются эмоциональностью, непринужденностью, открытым про-

явлением чувств. В ряде стран определяющим является соблюдение баланса между личной жизнью и профессиональной деятельностью. Это стремление находит отражение в умеренности, ограничении, контроле со стороны общества.

Система ценностных ориентаций, предложенная А. Клуххоном и Ф. Стродтбеком, успешно используется для разработки конкретных рекомендаций по управлению компаниями с учетом особенностей различных стран.

Группирование стран по принципу общности культуры базируется на предположении о том, что основные культурные ценности стран, входящих в одну группу, похожи между собой и поведение людей имеет много общего. Для менеджеров, осуществляющих международную деятельность, это означает возможность использования имеющегося у них опыта работы в странах, входящих в одну группу, лучшее понимание зарубежных партнеров, более быструю адаптацию, сведение к минимуму культурного шока и других последствий переезда в другую страну. Среди исследований, целью которых было объединение стран по принципу культурного сходства, наиболее известна *группировка, разработанная С. Роненом и О. Шенкаром*. На основе синтеза этой и других моделей выделяют следующие социокультурные группы промышленно развитых стран:

- англоязычная: США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия;
- скандинавская: Норвегия, Финляндия, Дания, Швеция;
- германская: Германия, Австрия, Швейцария;
- латиновропейская: Португалия, Испания, Италия, Франция, Бельгия;
- латиноамериканская: Перу, Мексика, Аргентина, Чили, Венесуэла, Колумбия;
- ближневосточная: Греция, Иран, Турция;
- тихоокеанская: Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Вьетнам;
- арабская: Бахрейн, Кувейт, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты;
- другие страны, не принадлежащие ни к одной группе (Япония, Израиль, Индия, Бразилия);

В исследовании **различий национальных культур** в деятельности дочерних компаний корпорации «Ай-Би-Эм» в 64 странах мира, проведенном *Гертом Хофстеде*, сравнивались четыре параметра:

- дистанция власти,
- мужественность-женственность,
- индивидуализм–коллективизм,
- неприятие неопределенности.

Последующее его исследование, проведенное в 23 странах совместно с М. Бондом, позволило выделить пятый параметр этой модели – долгосрочная ориентация.

Дистанция власти определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных

культурах, для которых характерно обостренное восприятие различий в статусе, преобладают нормы и ценности, основанные на иерархических представлениях. В организационной культуре с большой дистанцией власти люди, обладающие ею, рассчитывают на особые права и привилегии; между руководителями и подчиненными существует много иерархических уровней; чаще встречается авторитарный стиль и централизация управления. В таких организациях значительно дифференцирована заработная плата, низка квалификация персонала низшего уровня.

В национальных культурах, где не придают такого большого значения различию в положении, руководители более доступны для общения с подчиненными, выше вероятность децентрализации и участия работников в управлении компанией, значительна степень равенства между рабочими и служащими, относительно невелика дифференциация заработной платы, высок уровень квалификации работников низшего уровня.

Индивидуализм-коллективизм. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

Если в культуре преобладает индивидуализм, сотрудники избегают вмешательства организации в личную жизнь, отстаивая свою независимость. Поощряется индивидуальная инициатива, при оценке и вознаграждении учитывается личный вклад, карьерный рост обеспечивается на основе компетенции и «рыночной стоимости» работника, отношения между сотрудниками часто носят формальный деловой характер. В организационной культуре с преобладанием коллективизма работники ожидают, что организация будет защищать интересы сотрудников и заниматься их личными делами. Культивируется чувство долга, лояльности, сплоченности, привязанности к организации. Большую роль играют личностные неформальные отношения.

Мужественность-женственность. Этот параметр характеризует распределение ролей в обществе между мужчинами и женщинами и методы решения проблем. Сильное мужское начало в национальной культуре ассоциируется с настойчивостью, соперничеством, независимостью, самоутверждением, успехом. Сильное женское начало свидетельствует о сострадании, эмоциональных суждениях, заботе, помощи, теплых отношениях, солидарности. Исследования показали, что в разных странах ценности женщин меньше отличаются друг от друга, чем ценности мужчин, которые имеют более широкий диапазон от чрезмерной самоуверенности, с одной стороны, до близости к женским ценностям – с другой.

В организационной культуре мужская роль, предполагающая «жизнь для работы», означает ориентацию на достижение цели, а женская роль – «работа ради жизни» означает ориентацию на выполнение задания. В организациях, где преобладает «мужская культура», руководители принимают решения на основе рационального мышления, конфликты носят характер открытого и жесткого противостояния. Доминируют такие ценности, как возможность признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций. В компаниях, где доминирует «женский тип» культуры,

руководители принимают решения, опираясь на интуицию, уделяют постоянное внимание сотрудникам; большое значение имеет установление хороших отношений, благоприятной атмосферы, ценится качество жизни. Конфликты чаще имеют скрытый характер, а их урегулирование осуществляется путем переговоров.

Неприятие неопределенности. Эта характеристика демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Поведение представителей национальных культур, для которых свойственно значительное неприятие неопределенности, обусловлено тем, что они испытывают дискомфорт, если не уверены в будущем. Люди стремятся уменьшить неопределенность с помощью правил, политики, регламентов, так как воспринимают ее как угрозу безопасности. В национальных культурах, где не придается большого значения неопределенности, установкой является восприятие жизни такой, какая она есть.

Для организационной культуры с высокой степенью избежания неопределенности традиционным является неукоснительное соблюдение сотрудниками правил и инструкций, боязнь перемен, сильное сопротивление изменениям. Менеджеры больше ориентированы на выполнение заданий, заняты частными вопросами и деталями, не любят принимать рискованных решений и принимать на себя ответственность.

В организациях с низкой степенью избежания неопределенности руководители занимаются решением стратегических задач, часто связанных с высокой степенью риска, преобладают гибкий стиль управления и ориентация на людей. Характерны устойчивая мотивация сотрудников на достижение целей, стремление к положительному результату и надежда на успех. Соперничество и конкуренция внутри компании рассматриваются как нормальные явления, способствующие улучшению ее деятельности.

Долгосрочная-краткосрочная ориентация. Преобладание долгосрочной ориентации в национальной культуре означает готовность общества жить во имя будущего. Люди могут отказывать себе в удовлетворении потребностей в настоящем, соглашаясь на инвестирование проектов и программ, которые завершатся при жизни следующих поколений. Они готовы к изменениям и результатам, даже отрицательным. Это означает, что люди могут стойко переносить неудачи, надеясь на положительные изменения в будущем, отдаленном от жизни этого поколения.

При долгосрочной ориентации допускается существование не одной, а нескольких истин в зависимости от существа происходящих событий. Традиции также не являются незыблемыми, они могут приспосабливаться к реальной действительности. Взаимоотношения между людьми во многом определяются соблюдаемым статусом. Однако существуют определенные пределы для выполнения обязательств, связанных со статусом и социальным положением. В обществе придают значение таким ценностям, как упорство, долготерпение, бережливость, расчетливость, накопление, прагматизм.

При краткосрочной ориентации высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем. Большое значение имеют такие ценности, как уважение к традициям, выполнение общественного долга, соблюдение принятых социальных условностей. Из-за постоянного давления со стороны общества ощущается сильное стремление жить не хуже, чем другие, даже если это не по средствам, и никогда не терять чувство собственного достоинства. Существует потребность в поиске истины, люди ориентированы на быстрое получение результата. Бережливость не поощряется.

Таким образом, эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним

Темы докладов и рефератов



1. Теория подкрепления мотива Б. Скинера.
2. Теория ожидания В. Врума.
3. Теория справедливости Дж. С. Адамса.
4. Концепция партисипативного управления.
5. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита.
6. Система управления на основе самоуправляемых рабочих команд.
7. Статусно-ролевая теория личности: Ч.Кули, Дж. Мид, И.С.Кон.
8. Иерархическая структура личности К.К.Платонова.
9. Диспозиционная структура личности: Г. Олпорт, У.Томас, Ф. Знанецкий, В.А. Ядов
10. З.Фрейд, Э. Эриксон – смена кризисов психосоциальной идентичности
11. А. Маслоу, К. Роджерс – реализация потребности в самоактуализации



Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте различные виды приверженности организации.
2. Раскройте содержание основных процессуальных теорий мотивации.
3. Раскройте содержание «Я-концепции».
4. Раскройте понятие удовлетворённости трудом как установки личности.
5. Охарактеризуйте стадии формирования группы.
6. В чём заключаются отличительные характеристики команды?
7. Раскройте сущность групповых эффектов.
8. Какие факторы влияют на организационное поведение в международном бизнесе?
9. Охарактеризуйте содержание модели ценностной ориентации А. Кluckхона и Ф. Стродтбека.
10. Какие виды трудового поведения существуют в организации?
11. Какие факторы влияют на организационное поведение?

12. Раскройте содержание основных содержательных теорий мотивации.
13. Охарактеризуйте основные причины объединения в группы.
14. Охарактеризуйте ролевое распределение в команде согласно модели Р.М. Белбина.
15. Раскройте основные характеристики подходов к формированию команды М. Бира.
16. Раскройте основные результаты исследования различий национальных культур Г. Хофстеде.



Ситуационные задания

Задание 6.1. Оценка удовлетворённости трудом

- Проведите опрос сотрудников отдела организации с целью оценки удовлетворённости трудом.
- сформулируйте предложения по повышению степени удовлетворённости сотрудников трудом.

Методические указания к заданию 6.1

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является **удовлетворенность трудом**, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Данная методика¹ позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Инструкция к тесту

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

¹ Фетискин, Н.П. Интегральная удовлетворенность трудом / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. - С.470-473.

Тестовый материал

№ п/п	Вопрос	а	б	с
1	То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует	да	отчасти	нет
2	За последние годы я добился успехов в своей профессии	да	отчасти	нет
3	У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива	да	не со всеми	нет
4	Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок	да	не всегда	нет
5	Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям	да	отчасти	нет
6	В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое	да	время от времени	нет
7	С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания	да	не уверен;	нет
8	Люди, с которыми я работаю, уважают меня	да	что-то среднее	нет
9	В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу	да	среднее	нет
10	В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы	да	редко	нет
11	Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией	да	среднее	нет
12	Процесс работы доставляет мне удовольствие	да	время от времени	нет
13	Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе	да	не совсем	нет
14	У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе	да	иногда	нет
15	Меня редко поощряют за работу:	да	иногда	нет
16	Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы	да	может быть	нет
17	Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня	да	иногда	нет
	В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда	да	не совсем	нет

Дешифратор к ключу

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в таблице

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

- Средний уровень УТ определяется в 45-55 % диапазоне от общей суммы баллов.
- Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44 %,
- Высокий – выше 56 %.

Задание 6.2. Формирование эффективной команды

1. Оцените распределение ролей в Вашей рабочей группе (в учебной группе или в трудовом коллективе), используя модель М. Белбина.
2. Сформулируйте предложения по улучшению ролевой структуры Вашей команды.

Методические указания к заданию 6.2

В этом задании используется приведенный ниже вопросник М. Белбина. В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному-единственному ответу.

I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы

- a) я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды;
- b) я могу успешно работать с самыми разными людьми;
- c) генерация идей – мое врожденное достоинство;
- d) моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде;
- e) моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность;
- f) я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут, в конечном счете, полезные результаты;
- g) я быстро выясняю, что сработает в ситуациях, хорошо мне знакомых;
- h) личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие

- a) я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением;
- b) я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто;
- c) я склонен слишком много говорить, когда в группе обслуживаются новые идеи;
- d) вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег;
- e) я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то;

- f) мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе;
- g) я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг;
- h) мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

III. Участие в совместном проекте.

- a) я умею влиять на людей, не оказывая на них давления;
- b) врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности;
- c) я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения;
- d) можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений;
- e) я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам;
- f) я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие;
- g) я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает;
- h) на меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:

- a) я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег;
- b) я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве;
- c) я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений;
- d) я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов;
- e) я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные;
- f) я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе;
- g) я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды;
- h) я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- a) мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов;
- b) мне нравится находить практические решения проблем;
- c) мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения;
- d) я способен оказывать сильное влияние на принятие решений;
- e) я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня;

- f) я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий;
- g) я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание;
- h) мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- a) я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать;
- b) я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности;
- c) я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды;
- d) присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика;
- e) я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить;
- f) я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи;
- g) я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе;
- h) я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:

- a) я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы;
- b) окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям;
- c) мое стремление обеспечить условия, чтобы работы выполнялись правильно, может приводить к снижению ее темпов;
- d) я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы;
- e) я тяжел на подъем, если не имею ясных целей;
- f) мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях;
- g) я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам;
- h) я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10 и итог для всех семи серий равен 70.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль.

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Итоги								

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Два самых низких балла по командной роли выявляют Ваши возможные «слабые места».

Типы ролей в команде (по Белбину)

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель	И	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Председатель (координатор)	П	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей
Формирователь (приводящий в действие)	Ф	Взвинчен, состоятелен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодушию и самообману	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоеен

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Мыслитель (Генератор идей)	М	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик (исследователь ресурсов)	Р	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
Оценщик	О	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, взвешивание, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других
Коллективист	К	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспособливаться к людям и ситуациям; способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводчик (завершающий работу)	Д	Старательный, организованный, добросовестный, осмотрительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

7. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Власть и влияние

Власть – это возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством какого-либо воздействия независимо от их согласия. Под *влиянием* понимается любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает её структуру.

Отметим, что не только руководители имеют власть над подчиненными, но и подчиненные над руководителями. При этом подчинённые используют непредоставление или предоставление ложной информации; отказ от выполнения той или иной работы; неформальные связи. Эффективный менеджер всегда соблюдает разумный баланс власти, то есть использует ее таким образом, чтобы не вызвать противодействия со стороны подчиненных и ограничить сферу использования инструментов влияния подчиненных.

Власть конкретизирована ее носителем и обстоятельствами, поэтому она имеет относительный характер: обладающий большой властью менеджер теряет ее, садясь в кресло дантиста.

Власть имеет различные источники. Так, согласно теории *Дж. Френча и Б. Рейвена*, выделяется власть, основанная на страхе, на вознаграждении, традиционная, харизматическая и экспертная власть.

Власть, основанная на страхе, на принуждении характеризуется тем, что исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо потребности. Данный тип власти характеризуется высокой скоростью воздействия, если угроза удовлетворения какой-либо потребности для исполнителя достаточно высока. Как правило, для данного источника власти характерно отсутствие финансовых затрат или незначительные затраты. Однако отрицательными сторонами такой власти является плохой психологический климат в коллективе, малая инициативность сотрудников, высокая текучесть кадров.

Власть, основанная на вознаграждении оказывает влияние через положительное подкрепление потребностей подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Для данного источника власти характерен хороший психологический климат в коллективе и высокая скорость воздействия на подчиненных. Среди негативных последствий её реализации можно выделить ограниченность её применения, вследствие наличия лимитов ресурсов, используемых для вознаграждения сотрудников. Ограничивает возможности реализации такой власти и субъективная оценка значимости вознаграждения сотрудниками.

Традиционная власть основана на статусе личности, положении человека в иерархии управления. Традиционная власть безлична: исполнитель реагирует на должность, а не на конкретного человека. Этот источник действует только при условии, что исполнитель уже освоил традиции, нормы и

ценности организации, в этом случае влияние характеризуется высокой скоростью и предсказуемостью воздействия на подчиненных.

Харизматическая власть базируется на силе личных качеств и способностей руководителя, его харизме. Харизматическое влияние целиком личностное. Как источник власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Власть, основанная на харизме, во многом зависит от функциональной готовности лидера (здоровье, активность и т.п.) и общей обстановки, в первую очередь, от экономической ситуации. Харизматическому лидеру свойственны (по М. Гантору) такие качества как:

- умение воздействовать на людей, "излучать" энергию и заряжать ею окружающих;
- завораживающая внешность;
- независимость характера: в своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности и некоторый артистизм, у них выразительная речь и высокие способности к межличностному общению;
- положительное восприятие восхищения своей персоной: эти лидеры чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими;
- достойная и уверенная манера держаться: люди выглядят собранными и производят впечатление людей, владеющих ситуацией.

Экспертная власть подразумевает веру в способности, профессиональную компетентность руководителя. Сотрудник, имея высокое мнение о знаниях и умениях руководителя, верит в то, что его распоряжения, приказы, рекомендации правомерны. Обладание таким типом власти требует от руководителя высокого профессионализма во всем, а не только в том, что включается в сферу профессиональной деятельности. Любая ошибка, допущенная руководителем, ведет к снижению экспертной власти над сотрудниками.

В более поздних исследованиях выделяется *власть, основанная на информации*. Она базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении её использовать для влияния на подчинённых. Получаемая власть позволяет её обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым влияние.

Таким образом, различают два вида власти – исходящий от позиции (должности) и от самой личности, в первом случае речь идет о формальном авторитете руководителя, во втором – о неформальном лидере.

7.2. Основы лидерства

Подчинение людей силой не приводит к подчинению сердец, люди подчиняются из-за недостатка в силах; подчинение людей добродетелью вызывает радость в сердцах, и люди изъявляют настоящую покорность.

*Изречение древнекитайского философа
времен Конфуция*

Природа лидерства двойственная: в нем выделяется деловая сфера (формальное лидерство) и сфера отношений (неформальное лидерство). В первом случае речь идет о выработке и достижении целей, а во втором – о согласии и взаимоотношениях между людьми. **Лидерство** – это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей. Суть лидерства состоит в наличии последователей, таким образом, лидерство представляет собой специфический тип управленческих отношений, который опирается преимущественно на социальное воздействие. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

Влияние с позиции только должности называется **формальным лидерством**, которое отождествляется с руководством. Процесс влияния через ресурсы иные, чем занимаемая должность, получил название **неформального лидерства**. Менеджер (формальный лидер) свое взаимодействие с подчиненными строит на регламентах и в рамках установленных целей; он поручает подчинённым выполнение тех или иных задач. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им пройти этап изменений; он вдохновляет подчиненных эффективно выполнять свои должностные обязанности. Служивцы следуют за руководителем в силу формальных причин, которые называются служебными обязанностями. За лидером же последователи идут в силу субъективных причин, неформального характера.

В теории менеджмента (Р. Стогдилл и Р. Манн) выделяют три подхода к исследованию феномена лидерства: теория личностных черт, поведенческий подход и ситуационный подход.

Теория личностных черт утверждает, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей. Наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров качества можно объединить в четыре группы: **интеллект** (ум и логика, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, умение ясно излагать мысли, умение слушать, интуиция, проницательность); **приобретенные способности или поведенческая компетентность** (умение заручаться поддержкой, завоевывать популярность, дипломатичность, умение брать на себя ответственность и риск, умение убеждать, готовность к со-

трудничеству и уступкам, умение управлять своими эмоциями и эмоциями других; умение слушать, интуиция); *особенности личности* (гибкость и решительность, созидательность и творчество, смелость и амбициозность, настойчивость и упорство, энергичность и властность, обязательность и участливость, потребность в достижениях, личная целостность и целеустремленность); *физиологические качества* (рост, вес, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья).

В рамках теории личностных черт можно отметить труды *У. Бенниса*, который исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре *группы лидерских качеств*:

- *управление вниманием*, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

- *управление значением*, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

- *управление доверием*, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- *управление собой*, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Однако, как справедливо отметил Р. Стогдилл в своей работе «Справочник по лидерству», в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживают разные личные качества, а следовательно, человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

Поведенческий (бихевиористский) подход эффективность лидерства объясняет манерой поведения лидера, что составляет содержание понятия «стиль». Изучение образцов поведения, присущих лидерам, позволило *К. Левину* в рамках поведенческой теории выделить ***стили лидерства***: авторитарный, демократичный и либеральный. Он считал, что при авторитарном стиле лидер может добиться большей эффективности деятельности группы, чем при либеральном и даже демократическом. В то же время для такого типа лидерства характерны низкая мотивация подчиненных, меньшее число принятых оригинальных решений, несформированность группового мышления, тревога и агрессивность в поведении членов группы. Кроме того, К. Левин отметил более низкое качество работы, чем при демократическом стиле.

Этот подход получил развитие в работах специалистов университета штата Огайо (Д. Макгрегор и Р. Лайкерт), а также в моделях Р. Блэйка, Дж. Моутон.

Дуглас Макгрегор охарактеризовал стили управления в рамках ***теории X и теории Y***. ***Авторитарный стиль*** руководства Д. Макгрегор назвал «теорией X». Основной ее предпосылкой является предположение о том, что

среднетипичный человек не любит работы и стремится по мере возможностей ее избегать. Поэтому его необходимо постоянно принуждать выполнять что-то, осуществляя жесткий контроль и угрозу наказания. Большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственность, не имеют высоких амбиций и желают прежде всего безопасности.

Исходные предпосылки теории Y иные: физические и умственные усилия на работе также естественны для человека, как отдых или развлечения; при достижении целей организации, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль; вклад в общее дело есть функция связанного с ним вознаграждения. При соответствующих условиях работник не только приемлет ответственность, но и стремится к ней. Способности к творчеству, которые не полностью используются в организациях, присущи большинству людей. Позитивная концепция («теория Y»), предполагающая осуществление менеджером общего контроля и привлечение работников к управлению, больше соответствует *демократическому стилю руководства*.

Ренсис Лайкерт разработал собственную *теорию стилей руководства*, предложив четыре базовых стиля руководства, расположив их на некотором континууме от 1 до 4.

В *системе 1* все организационные решения принимаются руководством. *Руководитель-автократ* не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи (как и способы их решения) «спускает» сверху уже готовыми. В организации, ориентированной на эту систему, жестко заданы правила выполнения конкретных работ. В качестве факторов, побуждающих людей к труду, используются давление, принуждение, страх и угроза наказания. Вознаграждения здесь случайны, как, впрочем, и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в состоянии противоборства.

Система 2 предполагает, что руководство удостоивает подчиненных определенного доверия: часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных рамках. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в терминах снисходительности со стороны руководителя и осторожности — со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но лишь отчасти противостоит формальной.

В *системе 3* руководство проявляет значительное, но не полное доверие к своим подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации работников используется возможность некоторого участия в процессе принятия решений. Потоки коммуникации в организации направлены как вверх, так и вниз, однако содержание передаваемой информации ограничивается той, которую хочет услышать руководство. Умеренное взаимодействие руководства и рядовых сотрудников характеризуется как доверительное и откровенное, но с примесью элементов страха. Неформальная

организация может и не возникнуть, но если она существует, то имеет место ее частичное несовпадение с организацией формальной.

Система 4 строится на полном доверии. По мнению Р. Лайкерта, именно она является самой действенной из всех рассмотренных им систем. Процесс принятия решений носит здесь групповой характер: он рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только сверху вниз, но и по горизонтали. Работники мотивируются посредством участия в процессе принятия решений, касающихся определения целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Имеет место дружественное взаимодействие, характеризующееся высоким уровнем взаимного доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают. Руководители системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие работников в управлении. Кроме того, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу, они ориентированы на человека.

В *управленческой решётке Роберта Блэйка и Джейн Моутон* на основе двух критериев эффективности (ориентация на интересы сотрудников и ориентация на интересы производства) установлено пять стилей лидерства (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Управленческая решётка Блэйка-Моутон

Подход Блейка и Моутон, пусть неявно, указывает на существование наилучшего стиля лидерства – группового управления с координатами (9, 9).

Ситуационный подход к изучению лидерства в организации отмечает, что, с одной стороны, сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли. С другой стороны – уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера. В связи с этим в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными. В этом случае лидерство рассматривается как функция ситуации, т.е. обстоятельства в большей мере «творят» лидеров, чем наоборот.

Так, Г. Герт и С. Миллз выделили факторы, которые необходимо учитывать при изучении лидерства:

- черты и мотивы лидера как личности;
- образы лидера, существующие в сознании его последователей, и мотивы поведения, побуждающие их следовать за ним;
- черты, или характеристики, роли лидера;
- институциональный контекст, в который он и его последователи могут быть вовлечены.

Р. Стогдилл и С. Шартл в концепции взаимодействия предложили изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Они стали рассматривать лидерство не как характеристику отдельно взятого индивида, но как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав данной группы. Основные положения общей теории взаимодействия состоят в следующем:

- для каждого индивида группа является механизмом достижения личных целей и в то же время люди, взаимодействуя друг с другом, достигают общие цели группы;
- распределение ролей в группе, включая роль лидера, является неотъемлемой частью продвижения группы к осуществлению общих и, следовательно, индивидуальных целей;
- понятие «лидерство» включает в себя взаимодействие двух или более человек, заинтересованную оценку друг друга, что в общем приводит к возвышению одного индивида над другими членами группы. Роль индивида в группе определяется ее потребностью в носителе той или иной роли в данный момент времени, а также личными качествами индивида, его возможностями и умениями, которые отличают его от остальных членов группы;
- одной из важных сторон межличностных отношений является единство физических и эмоциональных восприятий, в результате чего каждый индивид оценивается другими по его способности удовлетворить потребности группы, а также по совокупности его душевных качеств.

Эмоциональный аспект лидерства многогранен, что позволило выделить три типа лидеров, в зависимости от эмоционального отношения к ним со стороны членов группы:

- 1) «лидер-патриарх»: по отношению к нему члены группы испытывают одновременно чувство любви и страха;
- 2) «лидер-тиран»: в данном случае в эмоциональных отношениях между лидером и группой доминирует страх перед первым;
- 3) «идеальный», или харизматический, лидер; группа симпатизирует ему, любит и уважает.

Ситуационная модель Ф. Фидлера опирается на взаимосвязь между стилем управления и ситуацией. Он выявил переменные, обуславливающие ситуации:

- специфика служебного положения лидера;
- характер выполняемого задания (степень структурированности задания);
- тип отношений, сложившихся между лидером и подчиненными.

На основании двух первых указанных переменных Ф. Фидлер предложил матрицу из восьми самостоятельных сочетаний указанных условий (октант), для каждого из которых попытался определить свой оптимальный стиль лидерства (рис. 7.2). На основании третьей переменной они подразделялись на две группы: ориентированные на поддержание человеческих отношений и на выполнение задания. Подобную ориентацию менеджера он классифицирует в виде перечня факторов (списка пунктов) на шкале, которая отражает значение этих факторов от 1 до –1 в зависимости от оценки отношений руководитель – сотрудники. Единице соответствует высокая оценка степени связей с сотрудниками (мотивация отношений, кооперативное управление), минус единице – низкая оценка (мотивация задач, директивное управление). Оценку дают сотрудники при их опросе.



Рис. 7.2. Модель Фидлера: взаимосвязь между стилем управления и ситуацией

Модель показывает, что руководители, мотивирующие выполнение задач (директивное управление), добиваются лучших успехов в самых благоприятных (октанты I-III) или самых неблагоприятных (октанты VII-VIII) ситуациях.

Октанты I-III благоприятны для руководителей, предпочитающих директивное управление (авторитарный стиль), так как для установления хороших межличностных отношений в данной ситуации достаточно ориентации на сотрудников только при выполнении служебных задач. Сотрудники мотивируются в данном случае непосредственно успехами в работе, не имея шансов и желания участвовать в подготовке или тем более принятии решения. Руководители, предпочитающие недирективное управление (кооперативный стиль), занимают пассивную позицию к сотрудникам, которые только ждут от них решений. Эти руководители не используют все возможности своего положения (шансы влияния), хотя сохраняют с подчиненными хорошие отношения. Иначе говоря, в системе с отлаженными отношениями и постановкой задач, где также безукоризненно признается власть руководителя вместе с его правом на управленческий пост, авторитарный стиль имеет больше оснований для успеха.

В октантах IV и V со средними шансами влияния руководитель, предпочитающий ориентацию на человека (кооперативный стиль), улучшает свои отношения с сотрудниками и через это повышает готовность сотрудников к участию в работе, в то время как руководитель-автократ, ориентированный на производственные задачи, эту готовность уменьшает.

В октантах VII—VIII с неблагоприятными для руководителя шансами влияния падают предпосылки для воздействия на сотрудников из-за плохих с ними отношений. Успеха в данном случае достигают только руководители, ориентированные на установление заданий. Причем поставленные в таких ситуациях производственные задачи не структурированы (т. е. недостаточно взаимоувязаны), исполнителям не ясна полностью цель выполнения этих задач.

Описание модели *ситуационного лидерства Поля Херси и Кента Бланшера* опирается на два измерения:

- задания: объем, в котором лидер устанавливает роли своих подчиненных, указывает им, что делать, как это делать, когда это нужно сделать;
- отношения: объем, в котором лидер поощряет информацию и ее возвратность от подчиненных и внимательно слушает, представляя эмоциональную поддержку и заботясь о потребностях подчиненных.

В результате лидерство определяется взаимодействием объемов "заданий" и "отношений". Схематически ориентацию задания можно изобразить горизонтальной осью, от низкой степени проявления до высокой (рис. 7.3), а ориентацию на отношения – вертикальной осью, также от низкой степени проявления до высокой. Херси и Бланшар выделяют четыре основных стиля.

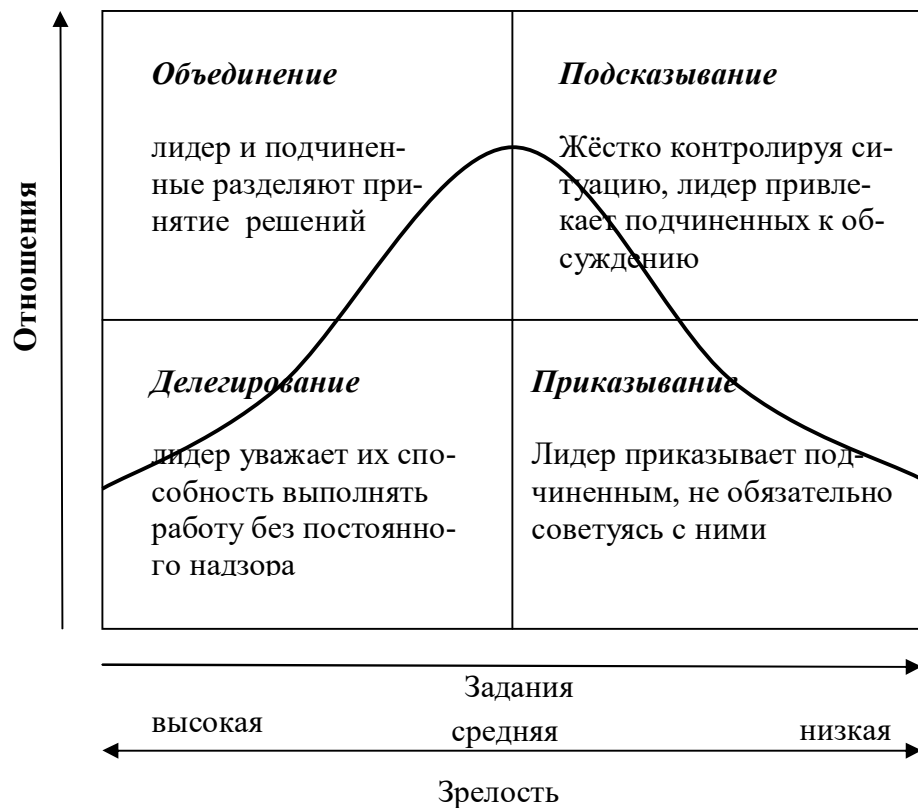


Рис. 7.3. Основные стили лидерства в модели Херси – Бланшера

Лидер, применяющий *стиль приказывания*, склонен к директивам: он приказывает подчиненным, не обязательно советуясь с ними. Он наиболее заинтересован в том, чтобы дело было сделано. Это полезный стиль в кризисных ситуациях, требующих быстрых, решительных действий, когда другие ждут указаний. Однако злоупотребление этим стилем делает лидера автократическим деспотом.

Применяя *стиль подсказывания*, лидеры почти одинаково оценивают задания и отношения. Они явно заинтересованы в том, чтобы дело было сделано. И пока ситуация контролируется ими, они привлекают подчиненных к обсуждению как сделать эту работу, при этом уделяя внимание их потребностям.

Стиль объединения означает, что лидер и подчиненные разделяют принятие решений. Многие решения принимаются способом консенсуса. Лидер считает, что задание можно выполнить более эффективно путем привлечения подчиненных к планированию и принятию решений.

Стиль делегирования начинающим менеджерам кажется наименее желательным. Его следует рассматривать как существенное делегирование ответственности. Подчиненные могут действовать с большей степенью свободы. Если подчиненные достаточно зрелые, этот стиль прекрасно подходит, так как показывает, что лидер уважает их способность выполнять работу без постоянного надзора или эмоциональной поддержки.

Удачливым лидером является тот, кто может использовать все стили в значимости от характера ситуации. Самым значительным фактором в любой

ситуации является зрелость сотрудника, которая определяется через возможность ставить высокие, но достижимые цели; способность и желание брать на себя ответственность; знания и опыт, необходимые для выполнения новой задачи.

Например, в том случае, когда вводится новая процедура, о которой сотрудники имеют мало понятия, они будут, скорее всего, выглядеть незрелыми. По теории, в данной ситуации наиболее подойдет стиль приказывания (высокая степень в заданиях, низкая – в отношениях). Персоналу потребуется больше указаний лидера, они окажутся не в состоянии предлагать собственные идеи из-за новизны процедуры. Когда зрелость сотрудников начнет возрастать, лидеру придется постепенно переключиться на стиль подсказывания (поощрения, похвалы) по мере того, как сотрудники начнут осваивать процедуру.

При дальнейшем возрастании зрелости лидеру следует перейти к стилю объединения. Это своеобразный «прыжок веры», при котором контроль передается от лидера к сотрудникам. Они проявляют больше самоконтроля и умения самостоятельно разбираться в работе. В задачи лидера входит поддержка, поощрение или вмешательство, когда сотрудник теряет интерес, отвлекается или чем-то озабочен.



Темы докладов и рефератов

1. Теория «кредита доверия» Е. Холландера.
2. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта.
3. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла.
4. Модель ситуационного лидерства Стинсоан-Джонсона.
5. Концепция атрибутивного лидерства.
6. Концепция преобразующего лидерства.



Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте суть лидерства.
2. В чём состоит принципиальное отличие формального лидерства (руководства) от неформального лидерства?
3. Раскройте содержание теории X и теории Y Дугласа Макгрегора.
4. Опишите модель Фидлера.
5. В чем особенности модели ситуационного лидерства Херси-Бланшера?
6. Раскройте понятие власти.
7. Раскройте основные характеристики власти, основанной на страхе, на принуждении.
8. Раскройте основные характеристики власти, основанной на вознаграждении.

9. Раскройте основные характеристики харизматической власти.
10. Раскройте основные характеристики экспертной власти.
11. Раскройте основные аспекты теории стилей руководства Р. Лайкерта.
12. . Раскройте основные аспекты концепции взаимодействия Р. Стогдилла и С. Шартла.



Ситуационные задания

Задание 7.1. Диагностика стиля лидерства

- Приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели;

- основываясь на теории стилей лидерства К. Левина, определите доминирующий стиль лидерства в организации (подразделении);

- подготовьте эссе по вопросу положительных и отрицательных аспектов проявления диагностируемого стиля лидерства в организации.

Методические указания к заданию 7.1

Предлагаемая методика определения доминирующего стиля лидерства (автократического, демократического, либерального) с помощью опросника Л.В. Румянцевой (ДСЛ-81) основывается на теоретических воззрениях и экспериментальных данных американских психологов К. Левина и П. Леппита, которые впервые провели исследование в лабораторном эксперименте и предложили наименование трем, выделенным ими, стилям лидерства.

Внимательно читая каждый из приведенных ниже вопросов, постарайтесь дать ответ на них. Ваш ответ должен отражать Ваше мнение, которое следует выразить знаком «крестик» и поставить его на соответствующем Вашему мнению числу баллов. Все вопросы имеют 10-балльную шкалу для оценки.

Опросник диагностики стиля лидерства (ДСЛ-81)

1. Какое влияние имеет лидер на членов группы?

очень большое	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	очень малое
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

2. Как считает лидер, лучше ли для дела, если члены группы имеют больше прав?

чем больше, тем лучше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	чем меньше, тем лучше
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------

3. Часто ли лидер вмешивается в дела группы?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

4. Часто ли лидер по отношению к членам группы использует грубые обращения и приказы?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

5. Как часто лидер оказывает помощь советом, дает рекомендации?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

6. Как часто лидер использует запреты, распоряжения?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

7. Тщательно ли лидер планирует свои дела?

очень тщательно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	приблизительно
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

8. Лидер считает, что каждый член группы должен отвечать только за свой участок работы?

за всех	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	только за се- бя
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------

9. Контролирует ли лидер членов группы или каждый делает то, что считает нужным?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

10. Часто ли лидер принимает решения по делам группы, не посоветовавшись с членами группы?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

11. Одобрят ли лидер проявление инициативы у членов группы?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

12. Часто ли лидер предъявляет требования к членам группы?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

13. Как относится лидер к ведению лишних, по его мнению, разговоров?

отрицательно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	положительно
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

14. Поддерживает ли лидер товарищеский тон общения в группе?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

15. Часто ли лидер бывает в добродушном настроении?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

16. Есть ли у каждого члена группы, по мнению лидера, свои, строго определенные обязанности?

очень опре- делённые	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	неопределённые
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

17. Часто ли лидер придирается по мелочам, не обращая внимание на главное?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

18. Часто ли лидер выступает в роли посредника между группой и другим коллективом?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

19. Как относится лидер к тому, что кто-то из группы самостоятельно применяет свои новые идеи?

не одобряет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	одобряет
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

20. Лидер принимает решения только после обсуждения их на группе?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

21. Часто ли лидер передает некоторые свои обязанности другим?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

22. Часто ли лидер разговаривает с коллегами по группе грубо?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

23. Объективно ли лидер оценивает партнера по групповой работе?

объективно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	необъективно
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

24. Часто ли лидер, налагая на членов группы ограничения, ссылается на вышестоящих?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

25. Считает ли лидер необходимым тщательно контролировать членов группы?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

26. Старается ли лидер организовать группу так, чтобы взаимодействия членов группы были продуктивными и рациональными?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

27. Любит ли лидер сообщать новые сведения?

да	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нет
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

28. Если в группе возникает спорный вопрос, то всегда ли лидер до конца отстаивает свое мнение?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

29. Как часто лидер заставляет что-либо делать, не объясняя причины?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

30. Легко ли лидер соглашается с мнением других?

легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нелегко
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

31. Лидер знает о делах группы больше других?

больше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	меньше
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

32. Если с мнением лидера не согласны, то терпеливо ли он настаивает на своем?

терпеливо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нетерпеливо
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

33. Часто ли бывает, что лидер избегает острых дискуссий?

часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нечасто
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

34. Часто ли лидер распределяет обязанности среди членов группы по своему усмотрению?

часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	редко
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

35. Поддерживает ли лидер в группе атмосферу сотрудничества?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

36. Вникает ли лидер в распределение обязанностей среди членов группы?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

37. Если лидер считает кого-то виноватым, то резко ли он выражает свое неудовольствие, недовольствие?

резко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	мягко
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

38. Всегда ли лидер объективен в своих требованиях?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

39. Как часто лидер высказывает отрицательные суждения о членах группы?

редко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	часто
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

40. Нравится ли лидеру рассказывать о делах группы то, что неизвестно другим?

не нравится	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нравится
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

41. Всегда ли лидер относится доброжелательно к членам группы?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

42. Часто ли лидер разговаривает с членами группы ровно, не повышая тона?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

43. Часто ли лидер настаивает на использовании тех средств решения задачи, которые он предлагает?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

44. Лидер распределяет работу справедливо, в меру возможностей каждого?

справедливо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Несправедливо
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

45. Часто ли лидер стремится добиться успеха?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

46. Добивается ли лидер пунктуального выполнения задания каждым участником совместной работы?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

47. Должны ли члены группы, по мнению лидера, контролировать друг друга?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

48. Считаете ли вы, что лидер обычно проявляет пассивность?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

49. Часто ли при выражении своего мнения лидер предпочитает категорические суждения?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

50. Может ли лидер в критические моменты поддержать и успокоить других?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

51. Наблюдали ли вы, что, если лидеру что-то надо, то он действует просьбами, уговорами?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

52. Если лидер высказывает члену группы претензии, он делает это один на один?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

53. Часто ли лидер предлагает варианты решения того или иного вопроса?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

54. Болезненно ли лидер переживает неудачи?

безболезненно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	очень болезненно
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

55. Нравится ли лидеру, если члены группы ведут себя с ним слишком по-дружески, фамильярно?

не нравится	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нравится
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

56. Следит ли лидер за тем, чтобы поведение членов группы даже в деталях, не отклонялось от принятых норм?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

57. Часто ли лидер занимает принципиальную позицию?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

58. Часто ли из-за характера лидера создаются напряженные ситуации, нервная обстановка?

часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	редко
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

59. Доверяет ли лидер людям?

да	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нет
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

60. Насколько лидер общителен в группе?

очень общителен	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	замкнут
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

61. Заставляет ли лидер членов группы жестко следовать принятым нормам?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

62. Часто ли лидер находит выход в проблемной ситуации?

очень часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	очень редко
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

63. Осведомлен ли лидер о состоянии дел в других группах лучше, чем остальные члены группы?

нет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	да
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

64. Включаясь в общее дело, берет ли лидер всю ответственность на себя?

полностью берёт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	не берёт
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

65. Умеет ли лидер погасить назревающий конфликт?

умеет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	не умеет
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

66. Считаете ли вы, что лидер, как правило, избегает ответственности?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

67. Прислушивается ли лидер к критическим замечаниям?

никогда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	всегда
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------

68. Находит ли лидер к каждому индивидуальный подход?

находит	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	не находит
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------

69. Часто ли лидер бывает участником конфликта?

очень редко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	часто
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

70. В отношениях с членами группы лидер держится независимо?

весьма независимо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	зависимо
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

71. Проявляет ли лидер в отношениях с окружающими терпение?

очень терпелив	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нетерпелив
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------

72. Возьмется ли лидер за работу, если не может с ней справиться?

нет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	да
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

73. Проявляет ли лидер высокую активность?

да	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нет
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

74. Терпимо ли относится лидер к слабостям других?

весьма терпимо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	нетерпимо
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

75. Часто ли лидер бывает замешан в конфликтах?

часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	редко
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

76. Любит ли лидер посмеяться над тем, кто допустил ошибку?

любит	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	не любит
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

77. Правильно ли лидер воспринимает критику?

правильно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	неправильно
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

78. Часто ли лидер проявляет нерешительность?

часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	редко
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------

79. Производит ли лидер впечатление озабоченного человека?

озабочен	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	не озабочен
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------

80. Объективно ли лидер себя оценивает?

объективно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	необъективно
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

81. Если лидер встречает в группе враждебное отношение, занимает ли он примиренческую позицию?

всегда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	никогда
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------

Респондент отвечает на вопросы опросника ДСЛ-81 и проставляет знак «крестик» на соответствующем балльном значении. Подсчитывать сумму баллов следует по трем возможным стилям лидерства: автократическому, демократическому, либеральному. Каждый из названных стилей проявляется во внешних особенностях деятельности, общения и поведения лидера. Поэтому суммарный индекс автократического, демократического, либерального стилей складывается из трех компонентов (показателей): деятельностного, коммуникативного и поведенческого.

Ключ к опроснику ДСЛ – 81

Компоненты проявления стиля лидерства	Стили лидерства и соответствующие им номера вопросов в опроснике		
	автократический	демократический	либеральный
Коммуникативный	4,13,22,31,40 49,58,67,76	5,14,23,32,41 50,59,68,77	6,15,24,33,42 51,60,69,78
Деятельностный	7,16,25,34,43 52,61,70,79	8,17,26,35,44 53,62,71,80	9,18,27,36,45 54,63,72,81
Поведенческий	1,10,19,28,37 46,55,64,73	2,11,20,29,38 47,56,65,74	3,12,21,30,39 48,57,66,75

Обычно стиль лидера представляет собой сопряженность всех трех или преобладающих двух стилей. Как показывает практика исследований, чаще встречается сопряжение автократического с демократическим, либерально-демократического и значительно реже автократически-либерального. Еще реже встречается гармоничное, уравновешенное сочетание трех стилей одновременно. При доминировании каких-либо двух стилей лидерства, всегда имеются признаки и третьего стиля, но они столь слабо представлены, что не имеют практического значения в работе лидера. «Чистого» автократа, или демократа, или либерала в реальной жизни фактически нет. В исключительных случаях, (единичных) имели место лидеры, у которых явно преобладали особенности автократического, демократического или либерального стилей. Но даже в этих обстоятельствах примерно третья часть привычек, манер поведения и общения характеризовалась присутствием какого-либо другого стиля.

Задание 7.2. Оценка стиля лидерства с помощью опросника Блейка - Моутон

- Приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели;
- оцените стиль лидерства в соответствии с «управленческой решёткой Блейка-Моутон»;
- подготовьте эссе по вопросу положительных и отрицательных аспектов проявления диагностируемого стиля лидерства в организации.

Методические указания к заданию 7.2

Настоящее задание выполняется методом экспертной оценки. Экспертами обычно являются подчиненные, руководители смежных подразделений и вышестоящее руководство. Минимальное количество экспертов шесть человек. Им предлагается отметить номера тех утверждений, которые, по их мнению, справедливы для данного менеджера.

Опросник Блейка – Моутон

Инструкция: Предлагаемые Вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя, поставив крестик в соответствующую графу.

Номер п/п	Утверждение	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1	Я действую как представитель этого коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение единообразных способов работы					
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе					
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9	Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12	Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности					
13	Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости					
14	Я способствую разным изменениям в производственном коллективе					
15	Я тщательно планирую работу своего коллектива					
16	Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17	Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения — для их пользы					
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					

Обработка и интерпретация результатов

1. Около отмеченных утверждений поставить единицы там, где есть ответы «Всегда», «Часто», «Редко» и «Никогда».

2. Ответы «Всегда» и «Часто» на вопросы 2, 4, 6, 8, 14, 18 и «Редко» или «Никогда» на вопросы 5, 10, 16 суммировать и сумму отметить на шкале «Ориентация на персонал», управленческой решетки:

Ориентация на персонал	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Ориентация на задачу									

3. Сложить остальные единицы и сумму отметить на шкале «Ориентация на задачу».

4. Определить на управленческой решетке точку координат стиля менеджера.

Ситуационное задание 7.3. Выбор стиля управления

- Приведите краткие сведения об организации: вид деятельности, миссия, цели;

- используя алгоритм принятия решений Врума-Йеттона выберите наиболее эффективный стиль лидерства

Методические указания к заданию 7.3

Модель принятия решения Врума-Йеттона включает алгоритм выбора стиля управления в зависимости от ситуационных характеристик.

но прежде всего, наряду с ситуационными характеристиками, необходимо иметь в виду еще три фактора.

1. Решаемые сотрудниками (подчиненными) задачи.

Для стереотипных, рутинных, повторяющихся задач допустимы авторитарные формы управления, но при условии, что требуется только поверхностное общение руководителя с подчиненными, как и работников между собой. Не случайно авторитарный стиль в зарубежном менеджменте называют пионерским, когда все может легко и, главное, правильно решаться одним руководителем. Для сложных неповторяющихся задач творческого характера солидарные (коллегиальные, кооперативные, совместные) формы управления являются необходимыми. Речь идет о регулярных формах общения на равноправной основе между квалифицированными специалистами.

2. Уровень квалификации руководителя и сотрудников.

Интегрально-демократический, или солидарный, стиль требует от сотрудников высокого образовательного уровня: им делегируются компетентность и полномочия по решению многих задач.

3. Характер мотивации сотрудников.

При авторитарном управлении определенных успехов можно добиться лишь в коллективах из менее квалифицированных работников только путем распределения материальных благ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул и др.— СПб.: Гуманистика, 2006.
2. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства / Н.П.Беляцкий – Мн.: Изд-во БГЭУ. – 2006. – 235 с.
3. Веснин, В.Р. Теория организации и организационного поведения : учебник. / В.Р.Веснин – М. : Проспект, 2014. - 472 с.
4. Вихановский, О С. Менеджмент : учеб. / О.С.Виханский, А.И.Наумов – 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономист, 2006. - 669 с.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. /Ю.Д.Красовский – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2011. – 488 с.
6. Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин. – М.: Экзамен, 2010.
7. Организационное поведение: учебник для вузов. под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
8. Осипова, О.Н. Теория менеджмента: учеб. пособие / О.Н. Осипова, О.П. Смирнова; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2011. – 172 с.
9. Теория менеджмента: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / под ред. А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.
- 10.Третьякова , Е.П. Теория организации (для бакалавров): учеб. пособие / Е.П. Третьякова – 3-е изд. – М.: КНОРУС, 2013. – 224с.
- 11.Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / коллектив авторов ; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2010. – 760с.
- 12.Асаул, А.Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А. Н. Асаул, и др. под ред. А.Н. Асаула. – СПб.: ГАСУ. – 2009. – 258с.
- 13.Шапиро, С.А. Организационное поведение (для бакалавров)./ С.А.Шапиро – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
- 14.Шеметов, П. В.Теория организации: учеб. пособие / П. В. Шеметов, С. В. Петухова, – 7-е изд. – М.: Омега-Л, 2012. – 282 с.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Хомякова Анна Александровна

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор О. А. Соловьева

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ивановский государственный химико-технологический университет»

153000, г. Иваново, Шереметевский пр., 7